

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení efektivity týmu s ohledem na dosažené cíle

An Evaluation of Team Effectiveness due to Fulfilment of Goals

Student: Štěpánka Staňková  
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2011

# Zadání bakalářské práce

Student: **Štěpánka Staňková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Hodnocení efektivitu týmu s ohledem na dosažené cíle**  
**An Evaluation of Team Effectiveness due to Fulfilment of Goals**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická a metodologická východiska
  3. Charakteristika týmu
  4. Analýza aktivit a cílů týmu
  5. Vyhodnocení výsledků a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Přel. D. Drmllová, I. Musilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.  
BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.  
CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011

  
\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....  
Štěpánka Staňková

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická a metodologická východiska .....	3
2. 1	Týmy a týmová práce .....	3
2. 1. 1	Historické důvody vzniků týmů .....	3
2. 1. 2	Definice týmu .....	4
2. 1. 3	Velikost týmu .....	4
2. 1. 4	Týmové role a vedoucí týmu .....	5
2. 1. 5	Pravidla týmu .....	5
2. 1. 6	Pozitiva a negativa týmu .....	6
2. 1. 7	Vývojové fáze týmu .....	6
2. 1. 8	Faktory úspěšnosti týmové práce .....	7
2. 1. 9	Proces stanovení cílů .....	8
2. 1. 10	Metody stanovení cílů .....	9
2. 1. 11	Projekt a proces řízení projektu .....	10
2. 2	Neformální vzdělávání a iniciativy mládeže .....	10
2. 2. 1	Strategie práce s mládeží v Evropě .....	11
2. 2. 2	Neformální vzdělávání .....	11
2. 2. 3	Koučování .....	12
2. 2. 4	Dobrovolnictví .....	13
2. 2. 5	Neziskový sektor .....	14
2. 2. 6	Nadace rozvoje občanské společnosti .....	14
2. 3	Metodika .....	15
2. 3. 1	Aplikační část .....	15
3	Charakteristika týmu .....	18
3. 1	Charakteristika způsobu podpory neformálního vzdělávání na SOŠ Šumperk ....	18
3. 2	Poslání Myslivecko-lesnického kroužku .....	19
3. 3	Realizační tým .....	20
3. 4	Realizační tým a komunita .....	23
3. 5	Týmová pravidla .....	24
3. 6	Charakteristika spolupráce týmu s koučem .....	25
4	Analýza aktivit a cílů týmu .....	27
4. 1	Projekt Hubertovy slavnosti .....	27
4. 2	Časový harmonogram projektu .....	28
4. 3	Rozpočet projektu a jeho financování .....	29
4. 4	Výstupy projektu Hubertovy slavnosti .....	30
4. 5	Ohlasy projektu Hubertovy slavnosti na veřejnosti .....	31
4. 6	Analýza cílů týmu a jeho podporovatelů .....	32
5	Sumarizace výsledků šetření a návrh doporučení .....	34
5. 1	Výsledky individuálních rozhovorů .....	34
5. 2	Výsledky rozhovoru s koučem .....	35
5. 3	Výsledky skupinového interview .....	36
5. 4	Vyhodnocení ankety .....	37
5. 5	Závěrečné poznámky k charakteristice sledovaného týmu .....	37
5. 6	Doporučení .....	38
6	Závěr .....	40
	Seznam použité literatury .....	43
	Seznam zkratk .....	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	
	Seznam příloh .....	

# 1 Úvod

Během studia na Střední odborné škole v Šumperku (dále jen SOŠ Šumperk) jsem měla možnost seznámit se s ojedinělým a netradičním způsobem zajišťování odborných praxí a jejich propojení s teoretickým vzdělávacím procesem. Skupina učitelů prosazující metody neformálního vzdělávání a komunitní práce vytvořila systém postupného interdisciplinárního vzdělávání a získávání kompetencí v oblastech finanční gramotnosti, vzájemné komunikace, týmové práce, základů managementu. Studenti z různých ročníků a oborů měli možnost účastnit se dle svého vlastního uvážení celoškolských projektů, zaměřených na ekologické aktivity a na přípravu zábavně-vzdělávacích programů pro veřejnost. Nabízené příležitosti mě velmi zaujaly, zapojila jsem se do nich a měla jsem možnost vyzkoušet si roli průvodkyně, organizátorky výtvarné soutěže, později jsem pracovala jako vedoucí skupiny v komunitě zajišťující divadelní představení. Ve vyšších ročnících jsem se věnovala účetnictví projektů, zajišťování sponzoringu, propagaci nabízených programů a prezentaci dosažených výsledků. Podílela jsem se také na tvorbě dokumentace k jednotlivým projektovým záměrům. Za nejvýznamnější pracovní pozici považuji vedení realizačního týmu projektu „Geologie v kostce“, který byl v roce 2008 financován z grantu v rámci programu Mládež v akci.

Tento způsob vzdělávání považuji za velmi přínosný, neboť mě podstatně ovlivnil při volbě profesní orientace. Systém vzdělávání na SOŠ Šumperk byl propojen s vyššími stupni vzdělávání, zajišťovanými Národním institutem dětí a mládeže, Nadací rozvoje občanské společnosti (dále jen NROS), Nadací Partnerství a dalšími organizacemi, které mi umožnily následnou seberealizaci a sebezdokonalení. V roce 2010 jsem externě spolupracovala s NROS na pozici Absolventa asistenta<sup>1</sup> programu Make a Connection – Připoj se. Mým úkolem bylo zajištění monitoringu podpořených projektů v místě jejich realizace (především v regionu Střední Morava a Ostravsko) s následným poskytováním konzultací jednotlivým projektovým týmům.

Výše uvedené skutečnosti, zejména pak existence určitého odborného zázemí vzniklého na základě mé spolupráce s účastníky projektů neformálního vzdělávání a komunitní práce, rozhodlo o směřování mé bakalářské práce s názvem „Hodnocení efektivity týmu s ohledem na dosažené cíle“ a ovlivnilo její cíle i obsahovou strukturu.

---

<sup>1</sup> Roli Absolventa asistenta může vykonávat kterýkoliv úspěšný absolvent programu Make a Connection. Jeho úkolem je především přispět k základnímu pokrytí programu v regionech České republiky v podobě konzultací a provádění monitoringu podpořených projektů. Dále se Absolvent asistent může účastnit školení pro mladé lidi a závěrečných setkání Make a Connection.

**Cíle bakalářské práce:**

- zpracovat teoretická východiska sledované problematiky a ozřejmit její interpretační složitost a interdisciplinární charakter, vzrůstající v souvislosti s určitými obory činnosti na úseku neformálního vzdělávání a iniciativ mládeže,
- aplikovat získané teoreticko-metodologické poznatky v podrobné charakteristice konkrétního realizačního týmu mládeže vznikajícího v rámci příznivého prostředí SOŠ Šumperk a dobře fungujícího Myslivecko-lesnického kroužku, který v roce 2009 přijal řešení grantového projektu „Hubertovy slavnosti“.

Domnívám se, že moje práce se může stát drobným příspěvkem v oblasti rozvoje neformálního vzdělávání mládeže a komunitní práce v České republice. Neformální vzdělávání je hodnoceno dle analýzy Bílé knihy (Národního programu rozvoje vzdělávání) jako momentálně nedostačující a silně pokulhávající za ostatními vyspělými zeměmi Evropské unie. I když jsou v České republice uvolňovány na neformální vzdělávání nemalé finanční částky, problém spočívá v tom, že jen málo organizací je schopno tuto metodu prosadit mezi mladými lidmi, odborně je vést, vytvořit jim dostatečné zázemí podmiňující úspěšnost tohoto vzdělávacího procesu.

## **2 Teoretická a metodologická východiska**

Kapitolu jsem rozčlenila do tří tematických celků: problematika týmů a týmové práce, neformální vzdělávání a iniciativy mládeže a metodická část. Mou snahou bylo definovat pojem tým, týmové role, vývojové fáze týmu, faktory úspěšnosti týmové práce a pozitivní a negativní dopady týmové práce a získat podklady k metodám stanovení cílů a projektovému řízení. V druhé části jsem se zaměřila na důvody práce s mládeží v Evropě, charakterizovala jsem termíny neformální vzdělávání, iniciativy mládeže, dobrovolnictví, koučování a rovněž jsem se zaměřila na neziskový sektor v České republice, poskytující podporu mládežnickým projektům. Pro mou práci je nejvýznamnějším zástupcem neziskového sektoru Nadace rozvoje občanské společnosti, neboť poskytla finanční grant na uskutečnění projektu Hubertovy slavnosti 2009. V metodické části jsem se zabývala postupem zpracování zadaného tématu a charakteristikou zvolených technik.

### **2.1 Týmy a týmová práce**

V této kapitole zachycuji důvody vzniku týmové filozofie, popisuji rozdílnost týmu a pracovní skupiny, charakterizují pojem týmové role, vedoucí týmu, týmová pravidla a naznačují pozitivní a negativní aspekty týmové práce, faktory úspěšnosti týmové práce a proces stanovení cílů a projektového řízení.

#### **2.1.1 Historické důvody vzniku týmů**

První impulsy ke změně organizačních struktur podniků byly zaznamenány již v průběhu konjunkturálních krizí 70. let 20. století. Kritizován byl organizační model nazvaný po svém zakladateli F. W. Taylorovi taylorismus, který velmi úzce vymezoval jednotlivé pracovní činnosti a zabraňoval tak vytváření reálných pracovních struktur. Stále náročnější časové požadavky s důrazem na rychlost, konkurenční prostředí s globalizačním efektem, rostoucí individualizace na straně zákazníků, technologický pokrok a změny postojů k životnímu prostředí formovaly nové požadavky na organizační hierarchie, založené především na striktní nadřízenosti a podřízenosti, směrem k plošším modelům s prvky týmové práce. Týmová koncepce je prosazována jako nástroj konkurenčního boje, je orientována na výkon, tedy na dosahování zisku a udržení zákazníků, což ale může vést k rozporům s ideály týmové práce, k nepochopení a špatnému prosazování myšlenek týmového ducha (Bay, 2000).

### **2. 1. 2 Definice týmu**

Odborná literatura poskytuje širokou škálu definic týmů. Za účelné považují především odlišení týmu a pracovní skupiny. Horváthová (2008, str. 12) charakterizuje tým jako „skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí na rozdíl od pracovní skupiny, jejíž členové jsou na sobě nezávislí“. Kovács (2007, str. 175) spatřuje „rozdíl mezi týmem a skupinou především ve schopnostech a připravenosti jejich členů řešit úkoly, které si vyžadují značnou míru propojenosti znalostí, dovedností a invence“. Mikuláščík (2003, str. 190) definuje tým jako „skupinu, založenou na efektivní komunikaci, demokratickém principu, vysoké míře autonomie a svobodě v rozhodování. Její členové se vzájemně podporují, stimulují, pracují s vysokým nasazením a prosazují kreativní způsoby myšlení“. Efektivní tým Adair (1994, str. 97) popisuje jako „tým, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je pak schopen převzít ještě náročnější úkoly v případě potřeby“. S ohledem na časové hledisko je možné týmy vytvářet na dobu určitou a na dobu neurčitou. Dle požadavků na operativnost, rychlost a naléhavost řešení vznikají mezioborové týmy, složené z odlišně zaměřených odborníků, ad hoc týmy, sestavené dle momentálních potřeb, a manažerské týmy, zajišťující řízení podniku (Bělohávek, 2008; Mikuláščík, 2003).

### **2. 1. 3 Velikost týmu**

Stanovený cíl, složitost úkolů, požadavky na odborníky, časové a nákladové nároky především ovlivňují velikost týmu. Rozhodnutí o počtu členů má následně dopad na výkon, soudržnost týmu, požadavky na vedoucího a jednotlivce, koordinování a řízení týmové práce, komunikaci mezi členy a prostor pro vyjádření názorů. Hranici mezní efektivity pro tým představuje 7 členů. Krajiní velikosti, při kterých by měl tým bezproblémově fungovat, být dostatečně rozmanitý osobnostními typy a jejich schopnostmi, jsou stanoveny na 5 až 11 členů (Horváthová, 2008). Pokud je v týmu více jak 11 členů, hrozí vytváření podskupin, které se mohou uchýlit k vzájemnému soupeření a nenaplňování původního poslání. Tyto počty je nutné vnímat jako určitá doporučení, ne jako striktní pravidla.



## **2. 1. 4 Týmové role a vedoucí týmu**

Při sestavování týmu s ohledem na budoucí funkčnost a efektivitu je kladen důraz na rozlišení a definování týmových rolí, které představují typický způsob chování v určité pracovní situaci. Každý člen týmu by měl dle svých osobnostních předpokladů, hodnot a postojů, také zároveň dle náplně týmu a řešených úkolů zastávat pro sebe přirozenou roli. Je však možné, aby člen zastával i více rolí najednou, hlavní a vedlejší (alternativní) role. Obecně se role členů na výkonové, orientované na provedení úkolu, a socioemocionální, udržující kvalitní mezilidské vztahy, morálku a stmelující tým (Horváthová, 2008).

R. M. Belbin (In Bělohlávek, 2008) vytvořil speciální testy sloužící k diagnostice 8, následně 9, týmových rolí, které rozdělil na sociální, akční a mentální. Kolajová (2006) upozorňuje, že v nesprávně sestavených týmech existují tzv. dysfunkční role, které vedou k odklonu od plnění poslání a cílů týmu, tedy k negativní synergii. Klíčovou rolí v týmu zastává vedoucí, který dle Krügera (In Horváthová, 2008) by měl mít osvojené sociální kompetence, kontaktní schopnosti, schopnosti spolupracovat, integraci a komunikaci, dále být schopný sebekontroly a využívat komunikační techniky (vizualizace, schopnost moderování a přesvědčování). Avšak Švec (2006) uvádí další typologii rolí, která je využitelná především při týmových diskusích. Rozlišuje roli moderátora řídícího diskusi, zapisovatele, časoměřiče, který dbá na dodržování pravidel práce s časem, a vizualizátora.

Zahrádková (2005) se odkazuje na Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), což je typologie sledující role z hlediska způsobu čerpání energie (extroverze – introverze), zpracování informací (myšlení – cítění), přijímání informací (intuice – smysly) a chápání světa a skutečností (posuzování – vnímání).

## **2. 1. 5 Pravidla týmu**

Rysem každého týmu je tvoření vlastních pravidel v podobě norem, standardů a požadavků, které jsou respektovány a dodržovány všemi členy týmu. Pravidla se dělí na formální, pevně stanovená, obsažená v řádech, směrnících či stanovách a na neformální, nepsaná pravidla. Jejich vzájemný poměr a míra formálnosti či neformálnosti je závislá na typu týmu (Horváthová, 2008). Vytvořené standardy by měly požadovat dostatečné úsilí, motivovat, vzbuzovat zájem, být dosažitelné a zároveň být pravidelně aktualizovány, aby nedocházelo k poklesu výkonnosti a zaostávání týmu (Adair, 1994).

## 2. 1. 6 Pozitiva a negativa týmu

Na řešení mnohých problémů nestačí kapacita a schopnosti jedince, ale je nutné zapojit a kombinovat zkušenosti, dovednosti a způsoby myšlení členů týmu. Tudiž je možné získat komplexnější možnosti řešení z různých úhlů pohledů zapojených osob. Společné hledání východisek rozvíjí kreativitu, osobnost každého člena a zároveň podněcuje k vyšším výkonům (Kolajová, 2006). Výsledek týmu tudiž není měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců, ale právě díky efektivní komunikaci, fungujícím vzájemným vazbám a vzájemnému doplňování nedostatků jednotlivců dochází k **synergickému efektu**. Matematicky je demonstrován rovnicí:  $1 + 1 = 3$  a více. Synergii je možné chápat jako přidanou hodnotu, plynoucí z týmové práce, k odvedeným výkonům všech členů týmu. Avšak je důležité si uvědomit, že existuje také opačný efekt, tzv. **negativní synergie**, kdy výsledky týmu jsou celkově menší než souhrn úsilí jednotlivců. Důvodem vzniku negativní synergie může být např. prosazování vlastních zájmů členů týmu na úkor společného cíle, snaha o sebeprosazení související s bojovností a soutěživostí osobností členů, případně neschopnost prosadit názor či vyjádřit vlastní myšlenku, která může být velmi důležitá, nebo dokonce přelomová (Bělohávek, 2008).

Překážkou potlačující efektivitu týmu může být také skupinová lenost, tzv. Ringelmannův efekt, který spočívá v poklesu pracovního nasazení jednotlivců v závislosti na uvědomění si, že výsledek závisí i na ostatních členech. Dalším negativním jevem je skupinové myšlení (anglický ekvivalent GroupThink), kdy dochází ve snaze o docílení souladu a jednotu názorů k přijetí takového rozhodnutí, které by se lišilo od rozhodnutí jednotlivců ve stejných podmínkách. Jedná se o potlačení kritických názorů a připuštění vzniku chyb (Kolajová, 2006). Zahrádková (2005, str. 83) uvádí další rizika skupinového myšlení: „udržování nefunkčních postupů a neochota přizpůsobit se novým požadavkům a změnám, blokování vývoje týmu i jednotlivce a neplnění zadaných cílů“.

## 2. 1. 7 Vývojové fáze týmu

Dle Baye (2000) probíhá proces vývoje týmu ve 4 fázích vždy současně ve 2 rovinách. V rovině věcného zvládnutí úkolu a v rovině interakce, která zahrnuje všechny rysy mezilidských vztahů v týmu. První fáze je nazvána orientační, neboť dochází k utváření týmu, vzájemnému poznávání členů, hledání týmových rolí a formování pravidel. Následuje fáze konfrontační a konfliktní, kdy se otevřeně střetávají rozdílné názory členů, dochází

ke sporům, jak daný úkol řešit a jaké metody či postupy použít. Ve třetí fázi se situace uklidňuje, dochází ke konsenzu, kooperaci a kompromisu. Členové vnímají pocit sounáležitosti a tým chápou jako funkční celek. Je stanoven kodex vzájemných pravidel a dochází k prevenci konfliktů, což ale z dlouhodobého hlediska způsobuje neproduktivitu. Čtvrtá fáze je ve znamení integrace a růstu. Týmová energie se soustřeďuje na řešení úkolů prostřednictvím efektivnějších způsobů práce. Velmi vysoká týmová koheze umožňuje dosahování špičkových výkonů. Je kladen důraz na získávání zpětné vazby k důležitým věcným a interakčním tématům. Stuchlík (2008) uvádí ve své publikaci anglické ekvivalenty Forming, Storming, Norming a Performing k výše popsaným vývojovým fázím. Kovács (2007) pojednává o závěrečné fázi „ukončení“ (Adjourning), ve které tým naplnil stanovený cíl a formálně ukončuje svou existenci, není-li důvod pro další fungování.

## **2. 1. 8 Faktory úspěšnosti týmové práce**

Aby týmová práce mohla být skutečně efektivní a účelná, je nutné zohlednit a vyrovnat se s řadou externích a interních faktorů. Dle Baye (2000) jsou mezi externí faktory úspěšnosti týmové práce řazeny: organizační provázanost, správná logistika informací, materiální a motivační podpora.

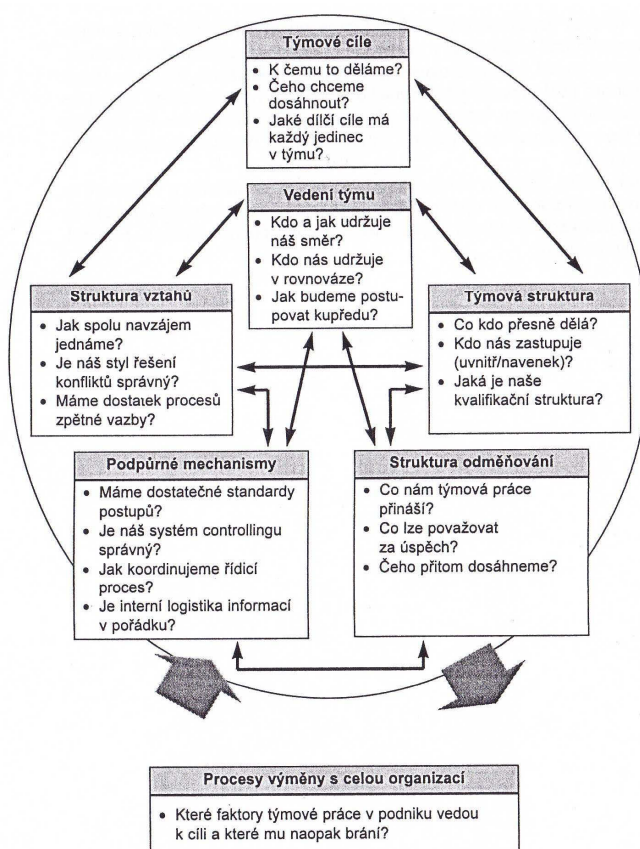
- Organizační provázanost: Týmová práce je doprovázena požadavky na změny v podnikové struktuře, vyjasnění pozice týmu vzhledem k ostatním organizačním jednotkám a vymezení odpovědností a kompetencí týmu.
- Správná logistika informací: Je důležité vymezit, ke kterým datům a informacím má tým přístup, jak je tento přístup rychlý a naopak jaká data a informace plynoucí z týmové práce budou k dispozici ostatním organizačním jednotkám. V jakých cyklech a o čem tým informovat, jak zajistit zpětnou vazbu týmu na podnik.
- Materiální a motivační podpora: Vedoucí týmu a jeho členové musí disponovat odpovídajícím vzděláním a kvalifikacemi, které mohou získat nebo prohloubit účastí na výcviku, školení nebo semináři. Nepostradatelné je také zajištění přístupu k personálním, materiálním a technickým zdrojům (Horváthová, 2008).

Interní faktory úspěšnosti jsou podrobněji rozděleny na strukturální a procesní. Základ týmové práce je tvořen strukturálními faktory, neboť platí, že struktura je vždy nadřazena procesu. Mezi strukturální faktory patří týmové cíle, vedení týmu, integrovaný systém controllingu, rozdělení rolí a úkolů, definování rozhodovacích pravomocí a kvalifikační struktura. Procesní faktory ovlivňují a rozhodují o tempu růstu týmu. Jedná se o přístup

k problematice zpracování informací, způsoby řešení problémů a konfliktů, atmosféra a vzájemné vztahy v týmu a proces kontinuálního zlepšování týmové práce (Bay, 2000). Weisbord (In Bay, 2000) vytvořil model znázorňující vzájemné vztahy faktorů úspěšnosti uvnitř týmu a mimo něj, které jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se (viz obr. 2. 1).

Plamínek (2009, str. 43) uvádí základní předpoklady úspěšnosti týmů, které vycházejí z teorie vitality. Jedná se o: užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku. Chce-li tým prosperovat, musí být užitečný, jednak pro jeho členy, kteří cítí potřebu v něm setrvávat, tak pro organizaci, iniciující jeho vznik, a rovněž pro lidskou společnost jako celek. Tým musí být efektivní, aby obstál v konkurenci, byl dále podporován a prezentoval výsledky své činnosti, zároveň stabilní, schopný reagovat na změny, a dynamický, procházel vlastním vývojem.

Obr. 2. 1: Faktory týmového úspěchu (Weisbord In Bay, 2000, str. 27)



### 2. 1. 9 Proces stanovení cílů

Na úspěšné fungování týmu, jeho soudržnost a výkonnost má určující vliv stanovený cíl, na jehož specifikaci by měli participovat všichni členové. Definovaný cíl by tudíž měl být odrazem jejich souhlasu a vzbuzovat pocit závazku (Bělohlávek, 2000). Bay (2000)

pojednává o cíli jako o konečném stavu, který si jednotliví členové představují a chtějí jej dosáhnout. Pro tým je tedy velmi důležité sjednotit návrhy všech členů na dosažení cíle a následně v rovině realizace usilovat o smysluplné využití energie týmu, povzbuzovat pracovní nasazení a odhodlání. Kolajová (2006, str. 22) v souvislosti s týmy uvádí termín „kooperativní cíl“ předpokládající závislost členů týmu, která přináší výhody v podobě sdílení zkušeností, předávání informací a vzájemné pomoci.

Existuje-li tým v rámci podniku, musí respektovat globální, celopodnikové, cíle a následně specifikovat své vlastní v závislosti na primárním poslání týmu. Na úrovni členské základny týmu je usilováno o naplňování tzv. cílů dalšího rozvoje, které slouží ke zlepšování schopností a dovedností jednotlivců a k následnému zvyšování jejich flexibility (Bay 2000, Horváthová, 2008). Podle časového hlediska se rozlišují cíle krátkodobé (v řádu měsíců), střednědobé (1 rok), dlouhodobé (až po dobu 5 let) (Adair, 2005).

## **2. 1. 10 Metody stanovení cílů**

Možnosti, jak korektně definovat cíle, poskytuje metoda SMART. Slova, která tento akronym tvoří, jsou do češtiny nejčastěji překládána jako: „specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný“ (Bělohávek, 2000; Horváthová, 2008; Kolajová, 2006). Uvedená adjektiva vlastně vymezují kritéria, napomáhající určení cílů. Podle Adaira (2005) by bylo vhodné uvažovat ještě o dalších parametrech, rozšiřujících rozsah metody SMART. Proto přidává další kritéria, která je nezbytné respektovat při stanovení cílů: „strategický, smysluplný, dosažitelný, užitečný, podporující tým, dále pak ohodnocený a posilující (evaluated; empowering), zhodnotitelný a prospěšný (reviewed; rewarding)“. Původní verze SMART tak byla rozšířena do podoby SMARTER. Při transformaci do praxe metoda SMART vychází z předpokladů, že stanovený cíl bude specifický pro daný tým, s jasně stanovenými měřitelnými výstupy. Členové týmu tento cíl akceptují, neboť vychází z reálné podstaty a je časově určen.

Jsou však vypracovány i další postupy ke stanovení cílů, které fungují na podobných principech, pouze zvolená kritéria jsou jinak označená a seřazená, např. metoda KARAT (Kolajová, 2006). Cimbálníková (2009, str. 37) vymezuje opak „SMART“ cílu, tedy „DUMB“ cíl, který je nedokonalý (defective), nerealistický (unrealistic), nesprávně zaměřený (misdirected) a byrokratický (bureaucratic).

## **2. 1. 11 Projekt a proces řízení projektu**

Podle Lockyera a Gordona (2005) je projekt jedinečný proces skládající se z koordinovaných a kontrolovaných aktivit, které mají přesně stanovené termíny zahájení a ukončení a odvíjejí se od specifických požadavků. Rosenau (2003, str. 15) definuje projekt jako „dočasný úkol s přesně stanoveným cílem, jehož splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů“. Každý projekt je blíže vymezen „trojimperativem“, který zahrnuje oblast specifikace kvality provedení, časového plánu a rozpočtu, uvedeného v peněžních jednotkách nebo pracovních hodinách.

Řízení projektu se skládá z 5 odlišných, ale vzájemně závislých manažerských činností. Prvořadě je nutné definovat projektové cíle a následně naplánovat, jak budou splněny podmínky „trojimperativu“: specifikovat provedení, časový harmonogram a rozpočet. Další činnost je založena na uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, zdůrazňujícího efektivitu vykonávané práce a dodržování termínů. Nepostradatelnou činností je sledování (monitorování) stavu a postupu projektových prací, umožňující včasné zjištění odchylek od plánu a nezbytnou korekci plánu i případnou nutnou změnu cíle. V závěrečné fázi ukončení projektu dochází ke zhodnocení míry splnění definovaných požadavků projektu a uzavření všech nedokončených prací (Rosenau, 2003).

## **2. 2 Neformální vzdělávání a iniciativy mládeže**

Kapitolu zaměřuji za strategický vývoj práce s mládeží v Evropě, potažmo v Evropské unii, dále charakterizuji pojem neformální vzdělávání, jehož klíčovým nástrojem je program Mládež v akci (2007 – 2013), komunita a koučování iniciativ mládeže. Protože všechny mládežnické projekty jsou založeny na principu dobrovolnictví a zároveň rok 2011 je věnován dobrovolnické práci, považuji za účelné popsat tedy i tento termín, spolu s neziskovým sektorem v České republice. Zmiňuji také poslání Nadace rozvoje občanské společnosti, která poskytla v programu Make a Connection – Připoj se rozhodující finanční částku na realizaci projektu Hubertovy slavnosti.

### **2. 2. 1 Strategie práce s mládeží v Evropě**

Důvodem pro vytvoření základního strategického dokumentu s názvem Bílá kniha o mládeži byla scházející společná vize členských států Evropské unie a všech států usilujících o vstup do společenství v oblasti politiky vůči mládeži a nedostatečná evropská spolupráce ve vztahu k mládeži. Za nosný bod je považováno studium a vzdělávání, které není možné omezovat pouze na tradiční formy a metody, ale je nutná modernizace a obecnější, širší přístup. Evropská komise navrhla posílení vzájemné spolupráce zejména v oblastech participace, podpory mobility, dobrovolných aktivit, sociální integrace a boje proti rasismu a xenofobii. Prosazována je otevřená metoda spolupráce (Open Method of Coordination), která je založena na sdílení zkušeností mezi členskými státy (Informace o Bílé knize Evropské komise o mládeži, 2006).

Lisabonská strategie uvádí soubor opatření zaměřených na mládež s cílem rozvíjet užší spolupráci mezi členskými státy v oblasti transparentnosti a srovnatelnosti profesních kvalifikací a uznávání významu neformálního vzdělávání především u zaměstnavatelů. Za stěžejní dle Evropského strategického rámce spolupráce v oblasti mládeže (2010 – 2018) je považována podpora participace a aktivního občanství mladých lidí (Strategic Framework for Education and Training, 2010).

### **2. 2. 2 Neformální vzdělávání**

Lynne Chisholm (2005) charakterizuje neformální vzdělávání jako dobrovolné učení, zahrnující jak individuální, tak skupinové učení, založené na zkušenostech a činnostech, vycházejících z potřeb účastníků. Organizovaný proces neformálního učení je složen z naplánovaných aktivit, které jsou však odlišně strukturované, a tudíž se liší od tradičních (formálních) vyučovacích hodin. Klíčovým nástrojem neformálního vzdělávání je program Evropské unie, nazvaný Mládež v akci (2007 – 2013), který navázal na předchozí program Mládež (2000 – 2006). Mladým lidem ve věku 15 – 30 let jsou poskytována grantová schémata, tedy možnosti získání finančních prostředků na realizaci vlastních nápadů z oblastí, jako je umění a kultura, životní prostředí, ochrana kulturního dědictví, zdraví a volný čas mládeže, evropské souvislosti a rovné příležitosti. Tyto iniciativy umožňují mládeži aktivně se zapojit a participovat na ovlivňování vize veřejného života na místní úrovni, jakož i vyjadřovat se k celosvětovým otázkám (Facts about Participation, 2010).

Majo Hansotte (In d'Agostino et al., 2007) upozorňuje na odlišnosť spôsobu řešení projektů mladými lidmi, které jsou kreativní, dynamické a přímo souvisejí s rozvojem médií a globalizace, na rozdíl od standardních postupů starších generací. Uvádí také, že účastníci programu rozvíjejí své kognitivní, sociální a vztahové dovednosti, morální kvality, praktické a strategické dovednosti (dodržování termínů, plánování a uskutečňování provázaných činností). Síla a efektivita iniciativ mládeže tedy spočívá především na zodpovědnosti a schopnostech realizačního týmu racionálně využít svěřené finanční prostředky určené k realizaci jejich projektu, vzájemné synergické práci na uskutečnění společné myšlenky, která odráží jak vlastní zájmy realizátorů, tak má i místní dopad a zvláště pak procesu učení se prostřednictvím činnosti (Learning by Doing). Volba a zpracování vybraného tématu iniciativy závisí na otázce prospěchu a výhod pro místní obyvatelstvo, které bude ochotné pomoci finančně, materiálně nebo vlastním přičiněním k dosažení plánovaných cílů. Vedení a koordinování projektu ovšem stále plně spočívá na realizačním týmu a povinnosti se dělí mezi jednotlivé členy, vzniká však určitá, specifická komunita (Brander et al., 2006). Clark et al. (2004, str. 92) definuje pojem komunita jako „kombinaci sociálních skupin a systémů, které jsou nositeli hlavních sociálních funkcí vztahujících se k dané lokalitě, a zároveň se jedná o prostor společného života, otevřený pro setkávání a vztahy“. Adair (1994, str. 18) pojednává o komunitě jako o „seskupení lidí se společnými charakteristikami a zájmy, kteří spolu žijí uvnitř širší společnosti“.

### **2. 2. 3 Koučování**

Metody koučování je využíváno jako podpůrného prostředku k přeměně lidského potenciálu na výkon při odstranění překážek stojících mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem. International Coach Federation (2010) definuje koučování jako „zaměřený a vědomý proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí“. Koučování je také možné chápat jako povzbuzování lidí, poskytování podpory a informací za účelem zvyšování jejich schopností samostatně řešit problémy, podstupovat riziko, rozhodovat se a zvládat nové úkoly (Crkalová, Riethof, 2007). Whitmore (2004, str. 17) zdůrazňuje, že „koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá“. Základním cílem koučování je vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného, proto je tedy důležité, aby koučovaný dosáhl výsledků, které si stanovil a našel vnitřní motivaci.



Koučování týmu je zaměřené především na nalézání a vyhodnocení efektivního řešení daného úkolu s ohledem na společně definované týmové cíle. Velký důraz je kladen na koučem řízenou diskusi, kde má každý člen týmu prostor vyjádřit své názory a připomínky (Zahrádková, 2005). Crkalová a Riethof (2007) uvádějí, že při koučování týmů se nejčastěji používá model G. R. O. W., který vytváří návod, jak postupovat při koučování. Tak, jak naznačují jednotlivá písmena v názvu modelu, je nejprve nutné definovat krátkodobé a dlouhodobé cíle (Goals). V dalším kroku následuje zjištění a prověření skutečného stavu (Reality) a specifikování možností, postupů činností a řešení problémů (Options). V posledním kroku si koučovaný tým musí uvědomit, co se má udělat, kdy a kdo to udělá, jak silná je motivace a vůle jeho členů (Will).

V souvislosti s iniciativami mládeže je jako kouč označován člověk, který je ve vztahu s projektovým týmem, založeným na důvěře, vzájemném uznávání, respektu a otevřené komunikaci. Koučování iniciativ nemusí trvat celou dobu projektu, ale je možné využít asistence kouče při přípravě, plánování a realizaci dílčích částí projektu, nebo žádat o rady při hrozících problémech, ohrožení průběhu projektu a krizových situacích. Koučem mohou být dobrovolníci i profesionálové, vedoucí mládežnických organizací, pracovníci v klubech mládeže nebo ve službách pro mládež, případně lidé, kteří mají zkušenost s realizací iniciativ nebo obdobných projektů (d'Agostino et al., 2007).

## **2. 2. 4 Dobrovolnictví**

Na základě rozhodnutí Rady Evropské unie z roku 2009 je rok 2011 oficiálně vyhlášen „Evropským rokem dobrovolných činností na podporu aktivního občanství“. Cílem evropského roku je podněcování a podporování úsilí k vytvoření podmínek pro dobrovolnictví v Evropské unii, větší zviditelnění dobrovolných činností, podpora navazování kontaktů (Networking), mobilita dobrovolníků a zlepšení obecného povědomí o hodnotě a významu dobrovolnictví (Evropský rok dobrovolnictví 2011, 2011).

Tošner, Sozanská (2006) charakterizují dobrovolnictví jako vědomou, svobodně zvolenou činnost ve prospěch druhých, kterou dobrovolníci poskytují bezplatně. Tato činnost je časově a obsahově vymezena, profesionálně organizována a je zdrojem nových zkušeností, zážitků i příležitostí pro osobní růst dobrovolníka. Česká legislativa uvádí, že dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytnout dobrovolnickou službu osobám, které ji potřebují (Zákon o dobrovolné službě č. 198/2002 Sb., §3, odst. 1).

## **2. 2. 5 Neziskový sektor**

Podle Salomona (In Mácha et al., 2007) se neziskový sektor skládá z organizací, které jsou institucionalizovány, mají soukromoprávní povahu, nerozdělují zisk, ačkoliv ho mohou dosahovat (zisk musí být použit na cíle dané posláním organizace, nesmí být rozdělen mezi vlastníky nebo převeden na řídicí orgán), jsou samosprávné, autonomní a dobrovolné (zahrnují určitý významný prvek dobrovolné činnosti). Neziskový sektor dává prostor občanům, kteří se mohou angažovat a podílet se na veřejném životě společnosti, působí v kritických oblastech, kde upadá zájem ze strany státu i trhu a je zdrojem inovací v používaných metodách a nových nápadech. Neziskový sektor je možné vymezit také negativně, nejedná se tedy o státní, soukromý, veřejný ani komerční sektor (Mácha et al., 2007).

V České republice patří mezi nejvýznamnější organizace zabývající se prací s mládeží Nadace rozvoje občanské společnosti, Česká rada dětí a mládeže, Tereza, Nadace Partnerství a Veronica. Dle Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže (2011 – 2015) je cílem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) vytvářet a podporovat podmínky pro rozšiřování a zkvalitňování nabídky neformálního vzdělávání a dalších mimoškolních zájmových činností vedoucích k účelnému naplňování volného času dětí a mládeže. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nabízí účelové finanční dotace nestátním neziskovým organizacím v rámci programů státní podpory práce s dětmi a mládeží nikoliv však jednotlivcům či mládežnickým týmům.

## **2. 2. 6 Nadace rozvoje občanské společnosti**

Nadace rozvoje občanské společnosti (dále jen NROS) usiluje o posílení neziskového sektoru v České republice podporou projektů, které přispívají k rozvoji občanské společnosti a evropské integrace. NROS spolupracuje s neziskovými organizacemi, zabývajícími se problematikou ohrožených nebo znevýhodněných skupin, brání lidská práva, demokratické hodnoty, toleranci a respektování práv menšin a zvyšuje povědomí a informovanost občanů o těchto otázkách. Jednou z cílových skupin NROS jsou mladí lidé ve věku 16 – 26 let, kteří mohou v rámci programu Make a Connection získat finanční podporu až do výše 30 000 Kč na plánování, přípravu a realizaci vlastního projektu. Hlavním posláním programu je podpora dobrovolnictví a aktivního zapojení mladých lidí do komunity, ve které žijí a zároveň pro realizátory projektů je zajišťováno neformální vzdělávání v rámci zážitkových školení

zprostředkovaných Českou cestou, s.r.o. a Prázdninovou školou Lipnicí. Program Make a Connection je součástí celosvětové iniciativy, kterou společně zajišťuje společnost NOKIA a nadace International Youth Foundation (IYF). V České republice program funguje od roku 2002 jako společná aktivita NROS a společnosti NOKIA (Program Make a Connection – Připoj se, 2008).

## 2.3 Metodika

Vstupní údaje o členech týmu, jednotlivých týmových činnostech a cílech, vývoji projektového záměru a koučování jsem získala pomocí série individuálních polostandardizovaných rozhovorů se členy týmu a koučem, dále jsem provedla skupinové interview a získané výsledky jsem doplnila anketou. Získané informace ze vzorku 8 respondentů (členové týmu a kouč) nebylo možné statisticky testovat, neboť data nebyla dostatečně reprezentativní. Doplnila jsem je tedy hodnocením účastníků závěrečného programu a nezávislých pozorovatelů, abych získala komplexní informační základnu pro SWOT analýzu a formulaci hodnocení a doporučení. Aplikované techniky sběru dat jsou v odborné literatuře definovány takto:

**Polostandardizovaný rozhovor** je charakteristický tím, že část jeho otázek je závazně určených a zbývající jsou volné. Při tomto typu rozhovoru je možné klást doplňující otázky, a tím získat komplexnější informace o dané problematice. Tazatel je rovněž schopen odstranit chyby vzniklé neporozuměním otázkám, případně pomoci překonat zábrany respondentů. Mezi nevýhody patří obtížná statistická zpracovatelnost výsledků (Nový et al., 1997).

**Skupinové interview** je specifické tím, že účastníci vnímají své odpovědi, reagují na ně a doplňují je. Jednotlivci vzájemně kontrolují své výpovědi, a tudíž dochází k vyrovnání stanovisek, tedy k hodnocení kvality informací. Velký důraz je kladen na dovednosti moderátora, který musí dbát na to, aby všichni účastníci interview měli možnost vyjádřit své názory a předcházet tak, zobecňování názorů skupiny pouze na pohledy jen několika jednotlivců (Hendl, 2008).

### 2.3.1 Aplikační část

V první fázi bylo v závislosti na zvoleném tématu bakalářské práce nezbytné prostudovat odbornou literaturu a internetové zdroje tematicky zaměřené na problematiku týmů a týmové práce, cílů a metod jejich stanovení, projektového řízení, rovněž důležité bylo

utřídit dostupné informace o strategických dokumentech podporujících neformální vzdělávání na úrovni Evropy a Evropské unie. Mou snahou bylo charakterizovat pojmy: iniciativy mládeže, koučování, komunita, dobrovolnictví a neziskový sektor v České republice. Blíže jsem popsala také Nadaci rozvoje občanské společnosti jako klíčového poskytovatele finančních prostředků na realizaci projektu Hubertovy slavnosti a také program Make a Connection – Připoj se, v rámci něhož byl přidělen grant.

V následující fázi jsem začala komunikovat se sedmičlenným realizačním týmem a jeho koučem Ing. Davidem Kalouskem a získala dokumentační materiál k projektu Hubertovy slavnosti (Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a Connection – Připoj se; Žádost o grant města Šumperka 2009; závěrečné zprávy; Monitorovací zpráva k projektu Hubertovy slavnosti; hodnotící formuláře ze strany účastníků závěrečného programu; smlouvy o partnerství a spolupráci). Veškerou dokumentaci jsem prostudovala, abych pochopila projektový záměr, jeho cíle a výstupy.

Navazování kontaktu se členy realizačního týmu a jejich koučem pro mě nebylo tak složité a náročné, neboť realizátory jsem poznala osobně již během příprav a organizace Hubertových slavností, na kterých jsem se podílela z pozice účetní konzultantky. Vytvořila jsem tedy soubor otevřených otázek polostandardizovaného rozhovoru, který jsem uskutečnila individuálně s každým členem týmu. Během individuálních rozhovorů jsem se snažila získat informace o předchozích zkušenostech členů projektového týmu s iniciativami mládeže a projektovým řízením, případně jaké byly jejich role v těchto aktivitách. Dále jsem se zajímala o to, jaké důvody je vedly k zapojení se do projektu Hubertovy slavnosti a jak se jim podařilo naplnit svá očekávání plynoucí z tohoto projektu. Zjišťovala jsem také míru spokojenosti jednotlivých členů s jejich rolími v projektu, sebehodnocení a ochotu zapojit se do iniciativ mládeže i v budoucnosti. Strukturu otázek individuálního rozhovoru se členy realizačního týmu uvádím v příloze č. 1.

Následoval polostandardizovaný rozhovor s koučem projektu, při kterém jsem se snažila získat informace o jeho předchozích zkušenostech s koučováním mládežnických skupin a týmů, zaznamenat postřehy, poznatky a hodnocení průběhu jeho spolupráce s týmem, jak daná spolupráce probíhala, jaká byla atmosféra v týmu a fluktuace členů týmu. Struktura otázek rozhovoru s koučem se nachází v příloze č. 2. Odpovědi respondentů jsem zaznamenávala písemně a kladla jsem důraz na to, aby všechny otázky byly jasné a srozumitelné, případně jsem je ověřovala doplňujícími otázkami.

Po sérii individuálních rozhovorů následovalo skupinové interview, kterého se účastnilo všech sedm členů. Z pozice moderátora jsem kladla otázky, které jsem shrnula do problémových okruhů (viz přílohu č. 3). Zajímala jsem se především o to, jak tým vznikl, jak fungoval a jaká měl pravidla a cíle. Dále jsem zjišťovala, jakým způsobem byl projekt naplánován, jak byly zajištěny zdroje, jak probíhala spolupráce s ostatními dobrovolníky, koučem a případně dalšími odbornými konzultanty. Blok otázek jsem věnovala také diskusi na téma silné a slabé stránky projektového týmu, funkčnost týmu jako celku a přínosy zapojení se do tohoto projektu. Skupinové interview jsem zaznamenávala na MP3 přehrávač a odhadovala jsem jeho dobu trvání na 100 – 120 minut. Fázi ústního dotazování jsem doplnila zcela anonymní a dobrovolnou anketou, zaměřenou na přínosy projektu Hubertovy slavnosti pro jeho realizátory, úroveň vztahů v týmu a nedostatky ve složení projektového týmu. Anketní lístek uvádím v příloze č. 4.

Získané informace jsem využila při charakteristice týmu, jeho pravidel, spolupráce týmu a kouče, cílů jednotlivých realizátorů a rovněž cílů týmu jako celku, dále při provádění SWOT analýzy a při celkovém hodnocení týmu. Prostřednictvím SWOT analýzy jsou získávány informace o vnitřním (přednosti a nedostatky týmu) a vnějším (příležitosti a hrozby) prostředí týmu. SWOT analýza vychází z předpokladu, že strategický úspěch je dosažen maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb (Šuleř, 1995). Kritéria SWOT analýzy uvádím v tab. 2. 1. Výsledky analýzy jsem vyhodnotila v závěrečné fázi a rovněž jsem se zamýšlela nad doporučeními pro daný projektový tým s ohledem na možnost realizace obdobných projektů v budoucnosti.

Tab. 2. 1: Kritéria SWOT analýzy (d'Agostino et al., 2007)

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<i>Jaké dovednosti, zkušenosti a schopnosti členů týmu přispívají k úspěšné činnosti týmu; hodnocení aktivity a míry zapojení členů; včasnost plnění úkolů a dosahování stanovených dílčích cílů; jak úspěšná jsou komunikační pravidla; v čem tým vidí své silné stránky (čím se odlišuje od ostatních mládežnických skupin, zájmových útvarů mládeže).</i>
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	<i>Jaké dovednosti a schopnosti členům týmu chybí; co je v týmu na nedostatečné úrovni, případně špatně zpracované; je tým schopný se dohodnout.</i>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<i>Dostupnost finančních, materiálních a lidských zdrojů; perspektiva iniciativ mládeže, neformálního vzdělávání, práce v týmu a komunitní práce..</i>
<b>Hrozby (Threads)</b>	<i>Existují nějaké překážky a bariéry, které by ovlivňovaly nebo dokonce znemožňovaly dosažení vytyčených cílů (osobní, finanční, časové, legislativní, změněné požadavky ze strany NROS a partnerů); fluktuace členů.</i>

### **3 Charakteristika týmu**

Tato kapitola je zaměřena především na objasnění důvodů prosazování neformálního vzdělávání na Střední odborné škole v Šumperku, se kterou jsou spjati členové projektového týmu jednak z pozice absolventů, tak i studentů navštěvujících tento vzdělávací subjekt v době realizace projektového záměru. Dále je charakterizováno poslání Myslivecko-lesnického kroužku, neformálního seskupení mladých lidí zájímající se o přírodu a zvláště pak o lesnictví, jehož 4 členové rozšířili svůj nápad zrealizovat projektový záměr z „papírové“ podoby do skutečného procesu příprav, vytvoření projektového týmu, získávání podpory a zajištění programu pro veřejnost. Dále bylo mou snahou popsat týmová pravidla, která byla uplatňována a vyžadována, a charakterizovat spolupráci týmu s koučem.

#### **3. 1 Charakteristika způsobu podpory neformálního vzdělávání na SOŠ Šumperk**

V České republice je považován za základní strategický dokument rozvoje výchovně vzdělávací soustavy „Národní program rozvoje vzdělávání“ (označovaný jako Bílá kniha), schválený vládou České republiky dne 7. 2. 2001, který se zamýšlí nad úrovní vzdělávání, analyzuje jeho silné a slabé stránky a srovnává s edukačními koncepcemi v jiných členských státech Evropské unie. Z provedeného sběru dat vyplynuly následné nedostatky, kterým by se měla věnovat ve vzdělávacím procesu zvýšená pozornost. Jedná se o problematiku výchovy k evropanství, sounáležitosti se společenstvím, vzdělávání k manažerským dovednostem, finanční gramotnosti a k trvalé udržitelnosti. K výchově a vzdělávání mladé generace by měly sloužit všechny dostupné formy vzdělávání, přičemž velký důraz je kladen na neformální vzdělávání (Analýza Bílé knihy, 2009). Za tímto účelem MŠMT České republiky zřídilo Národní institut dětí a mládeže, který má za úkol podporovat aktivity mládežnických seskupení a zajišťovat pro jejich projekty finanční a poradenskou pomoc. Nicméně přestože je neformálnímu vzdělávání věnována nezvyklá pozornost, počet institucí schopných zajistit kvalitně tuto formu vzdělávání je velmi malý. Záleží především na nabídce aktivit pro mladé lidi a dále na osobě vedoucího zájmového útvaru. Tento člověk by měl být organizačně schopný, tvůrčí typ s fantazií a předvídavostí, měl by disponovat odbornými znalostmi a mít propracovanou síť kontaktů a zároveň být vzorem pro ostatní. Skupina takovýchto jedinců se sešla na SOŠ Šumperk a vzala si za úkol propojit školní vzdělávání s neformálním, rozšířit vědomostní zázemí studentů a především pro ně zajistit odborné praxe, které v době

vyučování nemohou být realizovány. Tak vznikala například skupina mladých geologů, dendrologů, hydrobiologů a chovatelů exotických zvířat a obdobným způsobem se vytvořil i Myslivecko-lesnický kroužek.

Během dvou let své existence se Myslivecko-lesnický kroužek (založen v září 2006) stal velmi aktivním seskupením, jehož význam přerůstal školní dimenzi a začal vstupovat do povědomí široké veřejnosti. Zásahu na tom měly především projekty, které členové vytvářeli nejprve pod odborným dohledem vedoucího a dalších konzultantů, později se do organizace těchto aktivit odhodlaně pustili sami. Tímto způsobem byl například realizován projekt Dubická stráž (budování biokoridoru pro lesní zvěř), Jelení studánka (obnova historického odpočívadla na hřebenech Jeseníků), Slavnosti stromů (společná výsadba dřevin), Voliéra (budování líhně a odchovny bažantích kuřat) a další. Volným pokračováním těchto aktivit byl i projekt Hubertovy slavnosti, který si členové Myslivecko-lesnického kroužku ve spolupráci s dalšími dobrovolníky organizovali a zajišťovali zcela samostatně. Významným bodem podporující úspěšnost realizace výše zmiňovaných projektů byla komunitní práce, která měla na SOŠ Šumperk dlouholetou tradici. Studenti, kteří se rozhodli organizovat konkrétní záměr, mohli počítat s podporou a vstřícností fungujícího volného společenství dalších spolužáků, rodičů, učitelů, odborných institucí, podniků, trvalých sponzorů a jiných partnerů.

### **3.2 Poslání Myslivecko-lesnického kroužku**

Myslivecko-lesnický kroužek (dále jen MLK) je neformálním seskupením mladých lidí ve věku od 15 do 24 let, vedených Ing. Davidem Kalouskem, jejich společným zájmem je příroda a myslivost. MLK je podle mého názoru velmi neobvyklou organizací, založenou na jedné straně na naprosté dobrovolnosti, paradoxně na druhé straně si tato skupina společně vytyčila poměrně přísná pravidla zformulovaná do tzv. stanov, v nichž respektovala historické kořeny a zásady myslivosti, včetně jejich tradic. Hlavním posláním tohoto zájmového útvaru je podporovat vztah členů k přírodě prostřednictvím lesnictví a myslivosti, věnovat se praktickým činnostem, které během výuky nelze z časových důvodů realizovat a zároveň propagovat výše zmíněné obory prostřednictvím rozličných aktivit (Stanovy Myslivecko-lesnického kroužku, 2009). MLK je otevřeným společenstvím pro jakéhokoliv zájemce ve snaze rozšířit řady mysliveckých nadšenců. Velká pozornost je směřována k veřejnosti, zvláště pak dětem. Během své existence MLK vychoval řadu vynikajících aktivistů, kteří zůstali této organizaci věrní, i když ukončili vzdělání na SOŠ Šumperk, pracovali nebo

studovali. Tito lidé byli velmi často iniciátory nových projektů, programů, záměrů. Vybrala jsem si jeden z těchto projektů, který jsem se pokusila podrobně analyzovat.

### 3.3 Realizační tým

Z řad MLK se rekrutovala podstatná část sedmičlenného realizačního týmu, který podával projektový záměr v rámci programu Make a Connection – Připoj se na organizaci výukového programu pro veřejnost s názvem Hubertovy slavnosti (detailní informace o projektovém záměru uvádím v kapitole 4. 1). Jednalo se o 4 osoby, přičemž zbývajícím členům realizačního týmu byla nabídnuta spolupráce, protože prokázali určité schopnosti v předchozích aktivitách, nebo se k projektu dobrovolně přihlásili, protože je zaujal.

V následujících odstavcích uvádím stručný popis jednotlivých členů s důrazem na jejich role a úkoly v projektu Hubertovy slavnosti. Vycházím ze situace v roce 2009, tudíž věkové složení týmu, příslušnost ke vzdělávacímu subjektu a členství v MLK je vztaženo k tomuto období.

- **Štěpán** (21 let): absolvent SOŠ Šumperk, student vysoké školy ekonomického zaměření, aktivní člen Myslivecko-lesnického kroužku. Vystupoval jako hlavní iniciátor, a tudíž mu byla svěřena role hlavního zástupce projektu, který byl především zodpovědný za správu nadačního příspěvku a jeho účelné čerpání. Jeho další povinností bylo vedení a pravidelné aktualizování elektronické evidence čerpání nadačního příspěvku, probíhající každý měsíc, kdy byly evidovány účetní případy, reportována NROS. Štěpán fungoval také jako prostředník mezi týmem a NROS a účastnil se povinného školení, které bylo zaměřeno na prohloubení organizačních, komunikačních a prezentačních dovedností.
- **Hana** (19 let): studentka SOŠ Šumperk, aktivní členka Myslivecko-lesnického kroužku. Dle požadavků NROS měla Hana roli vedlejšího zástupce projektu, tedy osoby schopné hlavního zástupce projektu v případě potřeby zastoupit. Hana měla na starosti především prezentaci projektu mezi studenty SOŠ Šumperk, komunikaci a předávání informací zájemcům, ochotným se podílet na projektu, vedla rovněž zápisy z průběhu schůzek a deník projektu, které sloužily jako evidence.
- **Jakub** (19 let): student SOŠ Šumperk, aktivní člen Myslivecko-lesnického kroužku (pozice jednatele). Jeho role v projektovém týmu spočívala především v organizačním



zajištění průběhu programu pro veřejnost, dále v jednání a komunikaci s partnery, sponzory, vedením Střední odborné školy, s odbornými poradci a konzultanty.

- **Eliška** (18 let): studentka SOŠ Šumperk, aktivní členka Myslivecko-lesnického kroužku. Nabídla svou pomoc při zajišťování objednávek zboží a služeb a při nákupech, neboť s touto prací měla zkušenost z předchozích projektů. Eliška se starala o evidenci účetních dokladů, kontrolu jejich správnosti a tuto agendu předávala hlavnímu zástupci projektu.
- **Zdeněk** (20 let): student SOŠ Šumperk. Byl osloven projektovým týmem, protože se v předchozích aktivitách osvědčil jako velmi schopný správce internetových stránek. V projektu Hubertovy slavnosti se staral o tvorbu a aktualizaci webové prezentace, připravoval brožury, propagační materiály a letáky, byl pověřen fotodokumentací a natáčením videa ze závěrečné akce.
- **Helena** (18 let): studentka SOŠ Šumperk. Díky Heleniným rozsáhlým zkušenostem s přípravou programů pro veřejnost včetně handicapovaných dětí jí práce v týmu byla nabídnuta. Měla tedy na starosti koordinaci tvorby závěrečného programu především z hlediska náročnosti jednotlivých úkolů pro různé skupiny návštěvníků, délky časového limitu a alternativního řešení v případě nepříznivého počasí.
- **Jana** (18 let): studentka SOŠ Šumperk. Do projektu se přihlásila sama a vedl jí k tomu její hluboký zájem o výtvarnou výchovu a práci s dětmi. Byla jí tedy svěřena role výtvarnice a aranžérky projektu. Jana pomáhala také při dramatizaci motivační pohádky „O zlém vlkovi“ a organizovala závěrečnou výstavu projektu.

Zodpovědnost členů za plnění jednotlivých projektových úkolů a jejich možnou vzájemnou zastupitelnost jsem znázornila v tabulce 3. 1. Největší zodpovědnost měl Štěpán, jakožto hlavní zástupce projektu, a dále Hana v roli vedlejšího zástupce projektu. Tyto osoby považuji za klíčové a do jisté míry také nezastupitelné. Každému členovi realizačního týmu kromě Elišky byla svěřena plná zodpovědnost za určité aktivity, přičemž téměř vždy byl stanoven také spolupracovník, na kterého by v případě potřeby přešla hlavní zodpovědnost. Specifické činnosti (tvorba webových stránek projektu a výtvarné práce) byly plně svěřeny pouze Zdeněkovi a Janě, neboť disponovali dostatečnými znalostmi a předpoklady tyto aktivity zvládnout. Za tvorbu závěrečného programu, jakožto cíle týmu, byli zodpovědní všichni členové realizačního týmu.

Tab. 3. 1: Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti za jednotlivé úkoly v rámci realizačního týmu							
Aktivity/ jednotlivé osoby	Štěpán	Hana	Jakub	Eliška	Zdeněk	Helena	Jana
Hospodaření a správa finančních příspěvků	✓	☑	✗	✗	✗	✗	✗
Evidence čerpání finančních příspěvků	☑	☑	✗	☑	✗	✗	✗
Projektová evidence	☑	☑	✗	✗	✗	✗	✗
Prezentace projektu na veřejnosti	☑	✓	☑	✗	✗	✗	✗
Komunikace s NROS, medializace projektu	✓	☑	✗	✗	✗	✗	✗
Organizační zajištění průběhu projektu	✓	☑	☑	✗	✗	☑	☑
Komunikace a jednání s partnery a sponzory	☑	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Nákup zboží a služeb, objednávky	☑	✗	✗	☑	✗	✗	✗
Tvorba webových stránek projektu	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Příprava propagačních materiálů	✗	✗	☑	✗	✓	✗	☑
Tvorba závěrečného programu	☑	☑	☑	☑	☑	✓	☑
Výtvarné a aranžérské práce	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓

✓	Plná zodpovědnost		Členové MLK
☑	Sdílená zodpovědnost		Oslovení členové
✗	Nemá zodpovědnost		Vlastní iniciativa

### 3. 4 Realizační tým a komunita

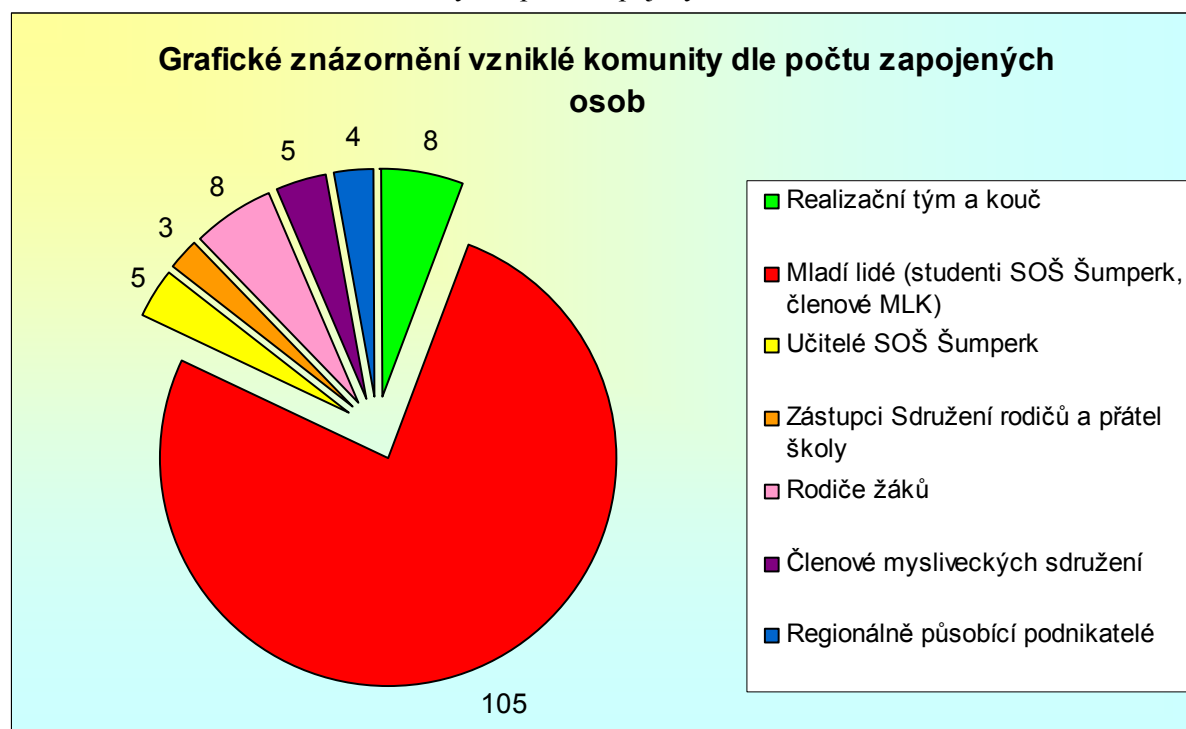
Realizační tým měl na starosti především organizační zajištění programu Hubertových slavností a byl zodpovědný svým partnerům, sponzorům a poskytovatelům peněžních prostředků. Bylo však zřejmé, že pouze sedm lidí tak rozsáhle naplánovaný záměr samostatně uskutečnit nedokáže. Prvním nezbytným krokem bylo prezentovat projektový záměr, seznámit s ním co nejvíce osob a postupně pak vytvořit funkční komunitu, která pomůže při realizaci zamýšleného projektu. Projektový tým se při hledání spolupracovníků obracel především na spolužáky nebo bývalé studenty školy, učitele, vstřícné rodiče nebo osoby, podniky, organizace, které již na některých z předchozích komunitních programů participovali. Grafické znázornění vzniklé komunity uvádím v grafu 3. 1.

Ve vzniklé komunitě bylo 105 mladých lidí, 5 učitelů SOŠ Šumperk, 3 zástupci Sdružení rodičů a přátel školy, 5 členů mysliveckých sdružení Mostkov a Bludov a 8 ochotných rodičů žáků. Komunitu rozšířila desítka regionálně působících podnikatelů a organizací včetně zástupce města Šumperka, kteří poskytli finanční nebo materiální pomoc. Nejvýznamnější podíl na realizaci projektového záměru měli však studenti SOŠ Šumperk, protože systém vzdělávání na této škole vytvářel předpoklady pro aktivní projektové vyučování, v němž se studenti učili základům týmové práce, vedení jednotlivých úkolů, organizačním a komunikačním dovednostem. Tato forma práce byla studenty kladně přijímána a vysoce hodnocena, proto se do ní ochotně zapojovali, neboť své zkušenosti mohli zúročit ve své závěrečné maturitní práci nebo ve svém budoucím povolání. Zájem studentů vstupovat do komunitních aktivit byl kromě toho podmíněn specifickými formami práce v komunitě. Každý dobrovolník se mohl svobodně rozhodnout, jakou práci a v jakém rozsahu bude vykonávat, nikdo nikoho nenutil, nepřikazoval mu, neexistovala direktiva. Studenti se zpravidla zaměřovali na oblast, v níž vynikali, aby mohli být komunitě prospěšní. Protože všechny předchozí komunitní akce byly zdárně završeny, měly kvalitně propracovanou propagaci. Řada studentů a především partnerů a sponzorů chtěla být členem úspěšné komunity, a tím se zviditelnit. Medializace byla založena na uveřejňování informací v tisku, internetových stránkách, dokonce i v televizním vysílání. Studenti referovali na odborných konferencích, seminářích, pravidelně předkládali výsledky svého snažení soutěžním komisím, získali opakovaně cenu Zelená škola Olomouckého kraje a ocenění města Šumperka.

Partnerem komunitních akcí byla rovněž SOŠ Šumperk, která si tento neformální způsob vzdělávání zanesla do výukových programů v rámci předmětu praxe. Studenti byli uvolňováni

na realizaci zamýšlených programů, aby si mohli vyzkoušet práci s veřejností, osvětu a ekologické vzdělávání v reálných podmínkách, vzhledem k možnosti zabývat se v budoucnu tímto druhem činnosti profesně. Studenti byli uvolňováni v rámci projektových dnů a komunitní aktivity velmi výrazně zviditelňovaly SOŠ Šumperk, pomáhaly její prezentaci i k náboru dalších studentů, tudíž škola měla zájem tyto činnosti podporovat.

Graf 3. 1: Znázornění vzniklé komunity dle počtu zapojených osob



### 3.5 Týmová pravidla

Realizační tým vycházel ze stanov MLK a řídil se některými jejich pravidly, tj. byl otevřený dalším zájemcům, potenciálním partnerům a dobrovolníkům, avšak vyžadovala se disciplína, aktivní účast na schůzkách a zapojení se do realizace jednotlivých úkolů. Vedoucí týmu vedl evidenci účastníků pravidelných týmových setkání a koordinoval plnění dílčích úkolů s ohledem na stanovený termín. Pokud se některý člen nemohl účastnit týmové schůzky, bylo důležité o této skutečnosti informovat některého z ostatních týmových kolegů. Z každé schůzky nebo porady se pořizoval stručný zápis v podobě shrnutí nejvýznamnějších bodů, rozhodnutí a postupů, který byl v elektronické nebo tištěné podobě archivován a dále rozeslán všem členům. Dalším důležitým pravidlem bylo vzájemné respektování se, udělování si slova při diskusích, avšak nepotlačování kritických ani opozičních názorů. Každý člen, případně zájemce účastnící se týmové schůzky měl stejné právo vyjádřit svůj názor, což

podporovalo neformální, uvolněnou atmosféru během týmových setkání. Tým dbal také na dodržování základních pravidel slušnosti: zdravení, oslovování se jmény a případné představování nových účastníků schůzek z řad zájemců.

Formální požadavek ze strany poskytovatele grantu, Nadace rozvoje občanské společnosti, na velikost projektového týmu byl minimálně pětičlenný tým, ale nebylo nijak omezené přijímání nových členů. Realizační tým projektu Hubertovy slavnosti se na úvodní informační schůzi usnesl, že s přijetím nového člena nebo náhradou člena, který se rozhodl vystoupit z projektového týmu a dále se nepodílet na přípravě projektu, museli souhlasit jednomyslně všichni stávající členové týmu. Vystoupení člena z projektového týmu bylo dobrovolné, kromě vedoucího týmu, který měl na starosti správu a hospodaření se svěřenými peněžními prostředky, byl osobou oprávněnou k podpisu a zodpovídající se Nadaci rozvoje občanské společnosti, tudíž byl jen velmi těžce zastupitelný.

Všechna výše uvedená týmová pravidla, ač neměla písemnou podobu, však členové týmu respektovali a dbali na jejich dodržování. Pravidla vznikala postupně za přispění všech členů. Protože se projektové schůzky ve značné části uskutečňovaly v prostorách SOŠ Šumperk, bylo nutné dodržovat platný školní řád. Rovněž z pochopitelných důvodů nebylo možné porušovat legislativní řád České republiky a vyžadovalo se dodržování formálních pravidel poskytovatelů finančních prostředků a partnerů.

### **3.6 Charakteristika spolupráce týmu s koučem**

Na pozici kouče si členové realizačního týmu zvolili Ing. Davida Kalouska, který působil jednak jako pedagog odborných předmětů na SOŠ Šumperk, tak i jako vedoucí MLK. Práci s mládeží se věnoval již od svého nástupu na SOŠ v Šumperku v roce 2000, kdy inicioval speciálně zaměřené odborné exkurze a praxe, zájezdy na myslivecko-lesnické veletrhy a pořádal dobrovolné semináře pro zájemce. Byl koordinátorem pro ekologickou výchovu a komunitní práci.

Při projektu Hubertovy slavnosti se Ing. Kalousek v roli kouče zabýval především odbornou konzultací při zpracování jednotlivých témat vrcholného programu pro veřejnost a usměrňoval představy členů o průběhu projektu do realizovatelné podoby. Velmi cenné byly především jeho rady při žádostech o finanční prostředky a o způsobech oslovování potenciálních partnerů projektového záměru. Kouč se účastnil týmových setkání, pokud jej o to realizační tým výslovně požádal. Komunikace mezi koučem a týmem, případně mezi

koučem a jednotlivými členy probíhala především v osobní rovině, i když někdy též prostřednictvím telefonního spojení nebo elektronickou poštou. Jako kouč byl Ing. Kalousek vybrán především proto, že jej studenti znali, vnímali ho jako důvěryhodnou a vstřícnou osobu a spolupracovali s ním již na projektech: Hobby (představování zájmových aktivit studentů), Školní arboretum (revitalizace školní zahrady), Naučná myslivecko-lesnická stezka školním arboretum a Dubická stráň (budování biokoridoru pro lesní zvěř). Schůzky týmu s koučem probíhaly buď přímo v prostorách SOŠ Šumperk nebo v klubovně MLK.

## 4 Analýza aktivit a cílů týmu

Kapitola poskytuje komplexní pohled na realizovaný projektový záměr včetně jeho výsledné podoby a hodnocení. Rovněž uvádí rozbor cílů týmu a jeho spolupracovníků.

### 4.1 Projekt Hubertovy slavnosti

Studentský projekt Hubertovy slavnosti, pojmenovaný podle patrona myslivců sv. Huberta, byl tematicky zaměřen na problematiku myslivosti, péče o les, zvěř a krajinu. Jeho realizátoři se snažili komplexně propojit nastíněné ekologické téma s návštěvou myslivecko-lesnické naučné stezky ve školním arboretu SOŠ Šumperk a s výtvarnými, literárními nebo dramatickými aktivitami dětí a žáků z mateřských a základních škol včetně handicapovaných žáků. Současně tento program sloužil pedagogům ze zúčastněných škol, neboť jim v ucelené formě připravil k použití průřezové téma Myslivost a nastínil, jak jej vhodně interpretovat při výuce přírodopisu nebo v ekologickém vzdělávání. Prvním nezbytným krokem bylo zajistit připravovanému programu patřičnou propagaci, což obnášelo vytvoření informačních brožur, letáků, propagačních plakátů a následnou přímou komunikaci s potenciálními zájemci v šumperském regionu. Součástí propagačně-informační kampaně bylo vyhlášení motivační soutěže s názvem „Hajný je lesa pán“, do níž mohli účastníci, jednotlivci i skupiny, zasílat výtvarné nebo literární práce, a případně své povídky zdramatizovat. Nejúspěšnější a nejaktivnější školní kolektivy obdržely pozvánku k účasti na „Hubertových slavnostech“, které se uskutečnily v arboretu SOŠ Šumperk. Program těchto slavností vycházel z komentované prohlídky myslivecko-lesnické naučné stezky, rozšířené o praktické aktivity soutěže, kvízy a expozice loveckých trofejí, což měly na starosti studenti 3. ročníku<sup>2</sup> spolu se členy MLK. Návštěvníci se seznámili s mysliveckými zařízeními, příkrmováním zvěře, odchovem bažantů ve voliérových chovech, výcvikem loveckých psů, používáním zbraní, mysliveckými zvyky a tradicemi. Významným prvkem této části programu byla tzv. pocitová ekologie, kdy si každý účastník mohl vyzkoušet práci myslivce, pohladit si psa, dotknout se bažantích kuřat, potěžkat mysliveckou zbraň a zatroubit famfáry. Prožitek tohoto typu je spojen s přiměřeným odborným vzděláváním, které dítě lépe přijímá a pamatuje si, než při běžné frontální výuce.

Dalším bodem programu bylo divadelní představení studentů 2. ročníku, kteří si připravili pohádku „O zlém vlkovi“. Následovaly sportovní a pohybové aktivity, zajišťované

---

<sup>2</sup> Označení tříd je platné ze školního roku 2009/2010.

studenty 4. ročníku, při nichž si děti vyzkoušely střelbu na terč, stopování zvěře, plížení a další doplňkové činnosti. Na závěr „Hubertových slavností“ byly vyhlášeny výsledky motivační soutěže v jednotlivých kategoriích, rozdány ceny a všichni účastníci byli pozváni k tradičnímu mysliveckému občerstvení, včetně ochutnávky zvěřinových specialit, o které se postarali studenti oboru hotelnictví.

Požadavkem ze strany poskytovatele finančního grantu Nadace rozvoje občanské společnosti byl ještě jeden úkol, a to finální vyhodnocení projektu a jeho prezentace na veřejnosti, která se uskutečnila společně pro všechny podpořené projekty regionu Střední Morava v Zábřeze.

## 4.2 Časový harmonogram projektu

Projektový tým zahájil oficiální přípravnou fázi v září 2009, které ale předcházela série neformálních setkání členů týmů s koučem a hlavně vyplnění formuláře žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a Connection – Připoj se. Vize, plánovaný program, cíle projektu a složení realizačního týmu byly dne 31. 3. 2009 odeslány v podobě žádosti na adresu Nadace rozvoje občanské společnosti a následně v průběhu července získal projektový tým vyrozumění o zařazení projektu Hubertovy slavnosti pod evidenčním číslem 238128/SM mezi 129 úspěšných žadatelů o grant v tomto programu v České republice. Měsíční časový harmonogram uvádím v tabulce 4.1.

Tab. 4. 1: Časový harmonogram projektu Hubertovy slavnosti.

<b>Časový harmonogram projektu "Hubertovy slavnosti"</b>	
<b>Termín:</b>	<b>Popis aktivit:</b>
<b>září 2009</b>	<i>Rozdělení úkolů členům týmu; představení projektu veřejnosti a vyhlášení motivační soutěže; získávání dalších finančních prostředků a oslovení potenciálních partnerů; zahájení příprav "Hubertových slavností" ve školním Arboretu SOŠ Šumperk.</i>
<b>říjen 2009</b>	<i>Plánované ukončení motivační soutěže (1. října), vyhodnocení výsledků, příprava cen a diplomů; vlastní výukový program "Hubertovy slavnosti" (plánovaný termín 8.-9. října).</i>
<b>listopad 2009</b>	<i>Tvorba výstupních prezentačních materiálů, příprava sborníku a výstavy na pěší zóně v Šumperku.</i>
<b>prosinec 2009</b>	<i>Ukončení a vyhodnocení projektu, uzavření účetnictví, vypracování závěrečné zprávy pro NROS.</i>



### 4.3 Rozpočet projektu a jeho financování

Na realizaci projektu Hubertovy slavnosti byl poskytnut jednak grant z programu Make a Connection – Připoj se ve výši 30 000 Kč a dále grant z rozpočtu města Šumperka v hodnotě 5 000 Kč, které byly oba bezzbytku využity. Poskytovatelé finančních prostředků si kladli požadavek dodržení stanoveného rozpočtu v rozsahu povolených přesunů (10 – 15%) mezi jednotlivými dílčími částmi rozpočtu. V případě výraznějších změn, byla nutná konzultace s koordinátorem projektu a získání povolení k provedení těchto odchylek. Využití poskytnutých částek je jednotlivě zpracováno v tabulkách 4. 2 a 4. 3. Jednalo se především o spotřební materiál, jehož nejnákladnější položkou byl barevný tisk (8 216 Kč), dále nákup drobných cen a upomínkových předmětů pro účastníky programu (celkem 8 043 Kč) a kancelářské potřeby (celkem 6 632 Kč). V projektovém rozpočtu byl kladen důraz také na zajištění prezentační výstavy výsledků Hubertových slavností, tvorbu informačních webových stránek a fotodokumentačních materiálů. Část potřebných materiálů a poskytnutých služeb byla zajištěna formou sponzorských darů. Divadlo Šumperk umožnilo bezplatné zapůjčení divadelních kostýmů a rekvizit pro pohádkovou adaptaci, papírnictví VAPAP věnovalo sady temper, vodových barev a pastelů a pekařství Leština zajistilo občerstvení pro účastníky akce. Hodnota sponzorských darů byla vyčíslena na 1 540 Kč, dále se podařilo získat zvýhodněné ceny u barevného tisku a platby webhostingu. Významným partnerem projektu byla také SOŠ Šumperk spolu se Sdružením rodičů a přátel školy, kteří bezplatně poskytly pronájem školních prostorů, a dále Myslivecká jednota podpořila materiálně tematickou výzdobu školního areálu.

Čerpání svěřených finančních prostředků bylo termínově omezeno od 1. 7. 2009 do 31. 12. 2009. Grant města Šumperka byl jednorázově a v plné výši připsán na bankovní účet hlavního zástupce projektu na rozdíl od finančních prostředků získaných od NROS, která nejprve zaslala 80 % dané částky a až po odevzdání závěrečné zprávy a vyúčtování projektu bylo doplaceno zbylých 20 %. Tuto zálohu představující 6 000 Kč propůjčil bezúročně MLK realizačnímu týmu, který by jinak musel danou sumu poskytnout s peněžních prostředků svých členů, což by mohlo být problematické.

Tab. 4. 2: Čerpání grantu z programu Make a Connection – Připoj se

Grant z Programu Make a Connection - Připoj se			
Název položky výdajů:	Plánovaná částka (Kč)	Skutečně vynaložená částka (Kč)	Podíl z celku (%)
<i>Barevný tisk, tonery</i>	8 000	8 216	27,4
<i>Kancelářské potřeby</i>	5 000	5 380	18,0
<i>Ceny do soutěží</i>	5 000	5 243	17,5
<i>Technické materiály</i>	3 000	2 593	8,6
<i>CD, DVD, tvorba webových stránek</i>	3 000	2 815	9,4
<i>Fotodokumentační materiál</i>	2 000	2 084	6,9
<i>Speciální potřeby pro handicapované návštěvníky</i>	2 000	2 112	7,0
<i>Služby (zapůjčení kostýmů a rekvizit)</i>	1 000	495	1,7
<i>Příprava prezentační výstavy</i>	1 000	1 062	3,5
<b>CELKEM</b>	30 000	30 000	100,0

Tab. 4. 3: Čerpání grantu z rozpočtu města Šumperka

Grant z rozpočtu města Šumperka			
Název položky výdajů:	Plánovaná částka (Kč)	Skutečně vynaložená částka (Kč)	Podíl z celku (%)
<i>Ceny do soutěží</i>	2 500	2 800	56,0
<i>Kancelářské potřeby</i>	1 250	1 252	25,0
<i>Technické materiály</i>	1 250	948	19,0
<b>CELKEM</b>	5 000	5 000	100,0

#### 4. 4 Výstupy projektu Hubertovy slavnosti

Vrcholná akce pro veřejnost se uskutečnila v plánovaném termínu od 8. do 9. 10. 2009 a díky přijatelnému počasí bylo možné plánovaný program uskutečnit převážně ve venkovních prostorách SOŠ Šumperk, tj. ve školním arboretu a na hřišti, s využitím slavnostní auly školy a klubovny MLK. Během těchto dvou dnů se programu účastnilo 377 osob, převážně dětí mateřských škol, žáků prvního stupně základních škol, handicapovaných dětí a klientů speciálního vzdělávacího zařízení s názvem Schola Viva a dětí navštěvujících Speciální školu Pomněnka v Šumperku, včetně jejich doprovodu. První den probíhala akce od 9:00 do 15:00 a druhý den od 12:00 do 16:00. Ukázkou fotodokumentačního materiálu ze závěrečného programu, kterou pořídil Zdeněk Vogl, uvádím v příloze č. 9.

Do motivační soutěže bylo zasláno 220 prací, přičemž každá z nich byla odměněna drobnou cenou a diplomem. Pro velký úspěch byl program v modifikované podobě určené starším dětem druhého stupně základních škol znovu uskutečněn dne 27. 10. 2009

a zúčastnilo se ho 210 návštěvníků. Pro studenty ostatních ročníků, kteří se akce přímo neúčastnili, a pedagogický sbor SOŠ Šumperk byla připravena zkrácená ukázková verze programu, včetně divadelního vystoupení, která byla pojata jako prezentačně-informační akce pro potenciální budoucí spolupracovníky. Této akce se zúčastnilo 97 osob. **Celkově se tedy závěrečného programu zúčastnilo 684 osob.**

V průběhu Hubertových slavností realizační tým spolupracoval také s místním tiskem, především s redakcí Týdne na Severu a internetovým zpravodajským portálem Šumperský rej, jehož redaktori přijali pozvání na závěrečnou akci. Dalším výstupem bylo také uspořádání prezentační výstavy za výlohami některých obchodů na pěší zóně v Šumperku, příprava brožur a CD, které byly distribuovány mezi zúčastněné školy a ostatní subjekty. Pozitivem byla také nominace od účastníků programu na cenu města Šumperka v kategorii vzdělávání.

#### **4.5 Ohlasy projektu Hubertovy slavnosti na veřejnosti**

Závěrečného programu se zúčastnili kromě dětských návštěvníků a pedagogického dozoru, také rodiče účastníků a organizátorů, hosté, partneři, sponzoři a poskytovatelé finančních příspěvků, kteří prováděli monitoring. Projektová dokumentace obsahovala řadu evaluačních záznamů, v nichž hodnotitelé popsali a vyzdvihli zajímavé momenty z realizované akce. Považuji za významné jejich názory zmínit, neboť představují nezaujaté komentáře, doplňující analýzu.

Mgr. Marcela Pudilová, ředitelka Speciální školy Pomněnka, zhodnotila akci jako velmi zdařilou inklusi žáků se zdravotním znevýhodněním mezi běžnou populací, přispívající k osobnostnímu posílení dětí, podpoře sebedůvěry, seznamování s novými vjemy i zdolávání sociálních kompetencí. Vyzdvihovala především přátelskou atmosféru, profesionální přístup organizátorů, splnění bezpečnostních podmínek, propracovanost celého programu, odměnění dětí a velkou kázeň všech pořadatelů.

Mgr. Pavlína Kochwasserová, učitelka speciální mateřské školy, zaslala poděkování za zdařile připravený program, v němž vyzvedává především organizační zajištění a příkladný vztah k dětem. Mgr. Jarmila Hynková, ředitelka IV. ZŠ v Šumperku, poslala děkovný dopis, v němž zdůrazňuje zajímavě připravenou prezentaci myslivecko-lesnické naučné stezky. Studenty popisuje jako odborně fundované s velkou snahou předat své znalosti dětem, řada z nich projevila nesporný pedagogický talent.

Akce se zúčastnila také Anna Šustrová, hodnotitelka projektů podpořených v rámci programu Make a Connection – Připoj se, aby mohla sestavit monitorovací správu. Z jejího zápisu vyplývá především naprostá spokojenost s rozsahem a splněným záměrem akce. Činnost projektového týmu hodnotí jako promyšlenou, organizačně velmi vyspělou. Všímá si také přátelské atmosféry a velmi dobré úrovně vzájemné komunikace, vyzdvihuje i zapojení pedagogů školy, dalších partnerů a spolupracovníků. Tento projekt celkově ohodnotila jako 100%.

Ing. Josef Diviš, předseda Okresního mysliveckého sdružení, akci zhodnotil jako výborně promyšlenou a organizačně propracovanou. Vyzdvihoval především zájem mladých lidí o myslivost a její tradiční pojetí, které organizátoři předávali účastníkům v nejrůznějších formách a přispívali tak k propagaci a náboru nových členů do mysliveckých spolků a sdružení. Tato činnost je o to víc záslužná, protože dobře pracujících mládežnických spolků tohoto typu v České republice ubývá. Vysoce hodnotí odbornou fundovanost a děkuje koučovi Ing. Davidu Kalouskovi za přínos celé akci.

Josef Keprt, aktivní rodič, který pomáhal při zajišťování bezpečnostních prvků pro handicapované návštěvníky a člen Sdružení rodičů a přátel SOŠ Šumperk, zdůrazňoval především fakt, že za vším stála iniciativa jeho dcery podílející se na projektu Hubertovy slavnosti, která dokázala zapojit do jednotlivých úkolů celé příbuzenstvo. Pan Keprt považuje za cenné, když mladí lidé, udělají v rámci dobrovolnictví něco pro druhé.

#### **4.6 Analýza cílů týmu a jeho podporovatelů**

Cíle projektu Hubertovy slavnosti lze vnímat v různých rovinách a z různých hledisek. Jiný cíl měl realizační tým, který se ujednotil na konkrétním zpracování projektového záměru, jinou podobu měly cíle individuální, které vycházely z rolí jednotlivých členů týmu. Cíle lze charakterizovat i z pohledu partnerů, spolupracovníků, sponzorů a poskytovatelů finančních prostředků, jejichž hlavním zástupcem byla NROS. Jistý cíl byl patrný i u SOŠ Šumperk, která neformální vzdělávání intenzivně prosazovala. Určitý cíl lze spatřovat i u Okresního mysliveckého sdružení (dále jen OMS) a podobných profesních seskupení.

Podle metody SMART je možné cíl realizačního týmu formulovat jako uspořádání zábavně-vzdělávacího programu pro veřejnost, ve kterém budou představeny aktivity a posílání myslivců, včetně mysliveckých spolků, přičemž tato akce bude pojata také jako součást náboru nových členů do MLK. Definovaný cíl je tedy specifický pro sedmičlenný

realizační tým, jehož výrazná většina je tvořena členy tohoto mládežnického spolku. Měřitelné jsou především výstupy z plánovaného vrcholného programu, a to počet návštěvníků, spolupracujících osob, partnerů, získaných peněžních prostředků, doba trvání a kvalitativní hodnocení zúčastněných osob. Tento cíl je akceptovaný všemi členy realizačního týmu, neboť se na tvorbě projektového záměru a programu pro veřejnost podíleli a odsouhlasili si jej. Reálnost je podmíněna především získáním grantů od NROS a z rozpočtu města Šumperka, zajištěním sponzorů a partnerů akce a fungující komunitní spoluprací. Naplnění tohoto cíle je časově ohraničeno především požadavkem poskytovatelů finančních prostředků na vyúčtování udělených grantů. Cíl je tedy možné splnit v časovém rozmezí od 1. 7. 2009 do 31. 12. 2009.

Rozdíly v individuálních cílech, které jsem získala pomocí rozhovorů s jednotlivými členy, spatřuji především v tom, zda respondent je členem MLK nebo není. Osoby zainteresované v MLK se především snažili propagovat sdružení a jeho poslání, představit je široké veřejnosti, vzbudit v ní zájem a zajistit si tak nábor nových členů. Nečlenové MLK byli do týmu přizváni nebo se přihlásili sami a měli poněkud jiný zájem, sympatizovali sice s idejemi MLK, ale do popředí prosazovali svoji individualitu a jedinečné schopnosti (zkušenosti s prací s dětmi, výborné znalosti výpočetní techniky, výtvarné nadání).

Cíle kouče Ing. Davida Kalouska je možné rozčlenit do různých kategorií. Jeho prioritou bylo, aby realizační tým byl úspěšný, neboť výsledky projektu prezentují i jeho vlastní práci. Osobní cíl lze tedy zařadit do roviny snahy být kvalitním koučem, který je schopný se prosadit a být respektován. Z pozice člena učitelského týmu organizujícího odborné praxe bylo jeho snahou poznat a předat zkušenosti novým schopným realizátorům podobných budoucích akcí. Zároveň se mu jednalo také o zviditelnění MLK a nábor nových členů.

Cíle partnerů, sponzorů a spolupracovníků byly především zviditelnění se a propagace jejich činnosti na regionální úrovni. Naopak OMS prosazovalo informační osvětu veřejnosti na téma myslivost, její zásady a tradice. NROS sledovala dvojí zájem. Jednak se snažila o implementaci neformálního vzdělávání, tvorbu komunity a rozvoj společnosti, rovněž o to, aby podpořené projekty byly zdárně uskutečněny, neboť i samotná nadace byla hodnocena a zodpovědná svým partnerům. SOŠ Šumperk měla prioritu především v zajištění kvalitního vzdělávání svých studentů, kterou povyšovala nad propagaci MLK. Její snahou bylo rovněž vytvářet „dobré jméno a pověst“ vzdělávacího subjektu v kontextu s prosazováním netradičních vyučovacích metod a doplňkovými mimoškolními aktivitami.

## **5 Sumarizace výsledků šetření a návrh doporučení**

V tomto oddíle jsem shrnula výsledky získané z individuálních rozhovorů, skupinového interview, ankety a doplněné o hodnocení nezávislých pozorovatelů a účastníků akce. Získané informace sloužily jako výchozí bod podrobné analýzy týmu a formulace doporučení.

### **5.1 Výsledky individuálních rozhovorů**

Všichni členové sledovaného týmu měli v době realizace projektu Hubertovy slavnosti již zkušenosti s participací na obdobných akcích (průměrně 2 – 3 projekty) a účastnili se neformálního vzdělávání v rámci vzdělávacího procesu na SOŠ Šumperk.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jádro týmu tvořili členové MLK, kteří si mezi sebou rozdělili určité role, k nimž měli blízko, nebo se domnívali, že by je v daných podmínkách zvládli. Současně se tato čtveřice radila i tom, komu ze známých a v projektech osvědčených spolužáků svěřit případné další úkoly. Osloveni byli studenti SOŠ Šumperk, kteří měli zkušenost s určitou specifickou rolí, která jim byla nabídnuta i v projektu Hubertovy slavnosti, a tudíž se shodovala s rolími v předchozích programech.

Důvod zapojení se do projektu, který byl ve čtyřech případech odpovědí respondentů shodný, byl motivován předchozími zkušenostmi a poznatky, které si vybraní členové týmu chtěli ověřit i v nových podmínkách jiného kolektivu a odlišného projektového záměru. Je zde tedy patrný prvek zdokonalení sebe sama, ověření svých schopností a získání nových kompetencí. Z výpovědí je zřejmý také sociální aspekt snahy zapojit znevýhodněné nebo handicapované osoby do společnosti a vytvořit nejen pro ně zábavně-vzdělávací akci, kterých je v šumperském regionu nedostatek. Ve třech případech stály v popředí zájmu respondentů MLK a snaha přiblížit veřejnosti činnost tohoto zájmového sdružení a zajistit nábor nových členů.

V týmu převládala spokojenost s vybranými rolími, kterou dle odpovědí respondentů lze kvantifikovat jako 71%. Zbylí členové si uvědomovali jistou náročnost svěřené role jako důsledek nedostatku vlastních zkušeností, případně postupným uvědoměním si svých osobních priorit a možností vyniknutí v jiné oblasti týmových úkolů.

Nejsilnější zážitky byly způsobeny přímou interakcí s účastníky programu, zvláště pak s handicapovanými dětmi, ale také s partnery a spolupracovníky. Realizátoři projektu měli možnost získat okamžitou zpětnou vazbu, uvědomit si přednosti a nedostatky připraveného

programu a reagovat na ně. Velmi podstatné bylo také uznání, pochvala a ocenění jejich snahy a odvedené práce ze strany rodinných příslušníků, přátel, spolužáků, pedagogů a účastníků programu.

Respondenti se shodli na tom, že při větším objemu finančních prostředků, by bylo možné uspořádat rozsáhlejší akci pro více zájemců. Zazněla ale také kritická poznámka na některé členy pedagogického sboru SOŠ Šumperk, kteří neformální vzdělávání, jako alternativní způsob vzdělávání, neuznávali, netolerovali ani neprosazovali.

Protože projekt byl úspěšný a jeho plánovaný rozsah byl splněn, dokonce v některých oblastech rozšířen, cítili členové týmu uspokojení z vykonané práce, což se odrazilo i v jejich převážně kladných odpovědích. Je zde patrné určité zkreslení způsobené „euforií“ z úspěchu. Všichni dotázaní se jednoznačně shodli, že pokud v budoucnosti budou mít šanci se zapojit do projektů iniciativ mládeže, tak ji využijí. Podrobné záznamy odpovědí respondentů jsou uvedeny v příloze č. 5.

## **5.2 Výsledky rozhovoru s koučem**

Dle odpovědí kouče Ing. Davida Kalouska fungoval tým na velmi dobré úrovni, bez výrazných odchylek od zamýšleného průběhu a složení jeho členské základny se osvědčilo. Členové často konzultovali a vyhledávali koučovu pomoc, byli schopní požádat o radu i ostatní vyučující a odborné partnery. Ing. Kalousek upozorňuje také na otevřenost, bezprostřednost při vzájemné komunikaci s členy týmu a na jejich vnímání kouče jako rovnocenného partnera.

Potvrzuje také fakt, že členové týmu měli předchozí zkušenosti s pořádáním programů a účastnili se projektového vyučování, bez kterých by projekt Hubertovy slavnosti nikdy nemohl být takto zdárně uskutečněn. Dále vyzdvihuje také významný edukační efekt neformálního vzdělávání pro zapojené žáky z nižších ročníků SOŠ Šumperk, kteří byli vedeni svými staršími spolužáky avšak bez direktivního řízení učitelem. Systém, jakým byl projekt Hubertovy slavnosti realizován, označuje jako „systém obrácených rolí“, během kterého realizační tým a jeho přímí spolupracovníci z řad studentů SOŠ Šumperk, zapojovali své rodiče, příbuzné, přátele, pedagogy a podnikatelské subjekty do projektového záměru a vysvětlovali jim jejich role a úkoly.

Dle koučových výpovědí nebyl v týmu nikdo, kdo by svou roli nezvládl. Jako přirozené autority označuje Štěpána (hlavního zástupce projektu) a Jakuba. V poněkud

submisivnějším postavení se nacházely Hana s Eliškou, které se věnovaly především svým rolím. Velmi aktivním a respektovaným členem týmu byla Helena, která měla komplexní představu o organizaci aktivit pro veřejnost. Zdeněk s Janou byli více pasivní při týmových diskusích, avšak svěřené úkoly zvládli výborně a s jistou profesionalitou. Svou roli velmi dobře zvládla Hana, která se osvědčila jako komunikační talent při předávání informací studentům nebo kolektivům na SOŠ Šumperk.

Počet členů realizačního týmu se během organizace a příprav projektového záměru nezměnil, protože bezproblémově fungoval a nebylo jej tedy nutné rozšiřovat. Tým však byl otevřený jakýmkoliv dalším iniciativám spolupracovníků a partnerů, kteří se dle vlastního uvážení mohli účastnit týmových porad a prezentovat svůj názor. Odpovědi kouče jsou uvedeny v příloze č. 6.

### **5.3 Výsledky skupinového interview**

Výsledky skupinového interview se všemi členy projektového týmu, jehož záznam uvádím v příloze č. 7, korespondovaly s předchozími zjištěními a charakterizovaly tým jako funkční celek dobře komunikujících lidí s přesně vymezenými rolemi a respektující stanovená pravidla. Rozhovor upřesňoval komunikační metody, způsoby práce, frekvenci schůzek, využívání kouče a odborných konzultantů, což v individuálních rozhovorech nezaznělo. Protože byl úkol úspěšně splněn všichni členové v důsledku hodnotili práci jako výbornou, i když se v ní možná vyskytly určité problémy organizačního charakteru a vědomostní nedostatky, které v důsledku úspěšnosti projektu přestaly být vnímány.

Odpovědi skupinového interview rozšířily okruh informací využitelných pro závěrečnou analýzu. Vyplynulo, že kromě finančních prostředků bylo patrné ještě další omezení v podobě kapacity arboreta a prostor SOŠ Šumperk, možnosti uvolnit se z vyučování a realizovat tak program pro větší okruh návštěvníků.

Velmi pozitivně byla hodnocena spolupráce s NROS, především její snaha konzultovat nejasnosti a případné problematické záležitosti. Štěpán, jako hlavní zástupce projektu, vyzdvihoval svou účast na dvoufázovém školení pořádaném NROS, které hodnotil jako velmi přínosné a užitečné. Všichni členové jednoznačně pozitivně hodnotili a oceňovali účast na prezentační přehlídce podpořených projektů v regionu Střední Morava, kde měli možnost porovnat svůj projektový záměr s ostatními mládežnickými týmy.



## 5.4 Vyhodnocení ankety

Anketu jsem uskutečnila jako doplňující prvek k celkovému hodnocení realizačního týmu, přičemž její vyplnění jsem nechala zcela na dobrovolnosti jednotlivých členů, kteří se účastnili skupinového interview. Respondenti považují projekt Hubertovy slavnosti za přínosný především z pohledu zlepšení práce s časem, organizačních dovedností, rozšíření odborných znalostí a celkového rozvoje zodpovědného přístupu k úkolům a svěřeným finančním prostředkům. Oblast komunikačních dovedností, finanční gramotnosti, manuální zručnosti a práce na počítači respondenti hodnotí taktéž pozitivně, avšak ne tak výrazně jako předchozí zmiňované okruhy. Je pravděpodobné, že s těmito úkoly během realizace nepřišli do intenzivnějšího kontaktu, případně tyto dovednosti ovládají na přijatelné úrovni, tudíž neregistrovali tak zřetelný přínos.

Z odpovědí na otázku č. 3 (Utvářely se v průběhu projektu hlubší pracovní vztahy mezi jednotlivými členy?) je možné odvodit, že tým pracoval na principu vzájemné spolupráce a fungoval jako celek, což dále potvrzuje také naprostá shoda, že do týmu nebylo nutné přijímat další nové členy, ale zároveň také nikoho vylučovat. Tabelární zpracování výsledků je uvedeno v příloze č. 8.

## 5.5 Závěrečné poznámky k charakteristice sledovaného týmu

Sumarizovaná data jsem hodlala využít při analýze silných a slabých stránek realizačního týmu, jakož i při pokusu definovat příležitosti a hrozby působící na tým. Nicméně jsem došla k závěru, že některé pracovní postupy nepřinesly očekávané výsledky. Důvody, proč výsledky SWOT analýzy nevyzněly jednoznačně, jsou podle mého názoru následující:

- První úskalí spatřuji ve zvoleném metodickém postupu. Rozhovory se uskutečnily až po ukončení projektu, v době plné euforie a nadšení z úspěchu a respondenti proto daleko častěji vyzvedávali pozitiva a problematické situace, považovali za běžný průběh rutinních týmových aktivit, i když jsem si jista, že jisté konfliktní situace pravděpodobně nastávaly. Členové realizačního týmu považují za osobní úspěch, že tyto problémy zdárně zvládli vyřešit a v daném okamžiku jej nevnímali jako negativní jev. Domnívám se, že přesnější a více přesvědčivější výsledky by přineslo přímé pozorování nezávislé osoby, která by byla s týmem v každodenním kontaktu.

- Při retrospektivním posouzení získaných výsledků jsem si uvědomila, že může vzniknout mylná představa o tom, že jsem analyzovala „tým snů“ - naprosto harmonický, profesionální a vyvážený tým. Jednalo se však o začátečníky učící se, hledající svoje možnosti, kterým dal možnost vyniknout propracovaný a jedinečný systém neformálního vzdělávání prosazovaný na SOŠ Šumperk. Za velmi efektivní považuji aplikovaný „systém obrácených rolí“, který napomáhal vytvořit atmosféru důvěry a rozvíjel spolupráci mezi různými skupinami účastníků (spolužáci, rodiče, učitele, odborní konzultanti), aniž zde převažovala direktivní metoda vedení nadřízenou osobou. Mladí lidé získávali pocit zodpovědnosti za realizovaný projekt, přičemž měli možnost svobodné volby, která byla pouze v jejich rukou. Pokud by neexistovalo zázemí školy a citlivé vedení ze strany učitelů SOŠ Šumperk, nikdy by tento projekt nemohl být tak bezproblémový a zdařilý. Pokud by tento tým měl podobný úkol zajistit bez patřičné podpory, docházelo by častěji ke kolizím a konfliktům, jejichž důsledky by mohly ovlivnit celkový výsledek a hodnocení.
- To, co členové týmu označovali za slabé stránky v týmové práci, bych definovala spíše jako příležitosti, ale zároveň i možné hrozby. Představa vyššího přísunu finančních prostředků nemusí nutně znamenat vyšší kvalitu a rozsah výsledného programu, neboť naráží i na jiné aspekty: kapacitu arboreta, časové možnosti studentů a uvolňování se z vyučování. Podle mého názoru mohl být projekt negativně ovlivněn jinými hrozbami: např. změnou podmínek ze strany poskytovatelů finančních prostředků nebo některého významného partnera, kolizí v komunitě, odchodem některého člena týmu, nezájmem veřejnosti o danou problematiku, změnou názorů vedení SOŠ Šumperk nebo zřizovatele školy ke komunitním programům, odchodem některých zastánců neformálního vzdělání ze SOŠ Šumperk. V krajním případě je možné brát v úvahu také přírodní katastrofy a rizika nepříznivých klimatických podmínek. Příležitosti spatřuji především ve způsobu komunitního plánování a řešení projektového záměru, rovněž pak v koučování zkušenou osobou.

## 5.6 Doporučení

Mladí lidé, byť nemají rozsáhlé zkušenosti, jsou přesto schopni týmové práce a projektového řízení, pokud budou splněny 3 klíčové požadavky. Získají finanční podporu, tedy příležitost k realizaci svého záměru, dále budou mít zázemí fungující na odborné i praktické bázi a budou mít správně složenou členskou základnu, respektující týmová

pravidla a spolupracující bez komunikačních bariér. Finanční prostředky, ale zároveň také informační zdroje a možnosti školení a vzdělávání, zajišťují grantové organizace, které v rámci programů podporují mládežnické iniciativy. Osobní a rychlý kontakt včetně poradenství je zajišťováno především koučováním, ale kvalitní odborné a materiální zázemí může rovněž poskytnout také škola či ostatní vzdělávací subjekty (centra volného času, zájmové útvary a kluby). Pro každou práci je dále také velmi důležitá propagace, umění prezentovat se, vystupovat na veřejnosti a zhodnotit dosažené výsledky.

Vzhledem k tomu, že mládežnický tým realizující projekt Hubertovy slavnosti splňoval výše popsané klíčové body a byl také velmi úspěšný, doporučovala bych aby ve svých aktivitách dále pokračoval, neboť může být šířitelem neformálního vzdělávání v jeho nej přirozenější podobě - tj. vzdělávání mladých lidí navzájem, což je dle Bílé knihy (Národního programu rozvoje vzdělávání) žádoucí. Realizátoři se mohou uplatnit také jako školitelé, lektori, koučové nebo hodnotitelé projektů zajišťující monitoring pro nadace a poskytovatele finančních prostředků. Případně mohou vyzkoušet dobrovolnickou práci v rámci mezinárodních programů, nebo zorganizovat mezinárodní výměnu mládeže v rámci programu Mládež v akci.

## 6 Závěr

Záměrem předložené bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek charakterizovat sedmičlenný mládežnický tým, který v roce 2009 získal finanční prostředky na realizaci vlastního projektu v rámci programu Make a Connection – Připoj se, jehož hlavním koordinátorem v České republice je Nadace rozvoje občanské společnosti. Snahou týmu bylo připravit zábavně-vzdělávací program pro veřejnost zaměřený k problematice lesnictví a myslivosti. S tímto kolektivem jsem měla možnost úzce spolupracovat a využila jsem získaných informací k posouzení funkčnosti realizačního týmu, k vyhodnocení stanovených cílů a míry jejich naplnění. Své šetření jsem prováděla na základě přímé komunikace s týmem a koučem, která probíhala ve formě individuálních rozhovorů a skupinového interview, doplněného anketou. Výsledné poznatky jsem rozšířila o podnětné informace vyplývající z hodnotících zpráv nezávislých pozorovatelů provádějících monitoring a účastníků závěrečného programu. Ze získaných poznatků lze vyvodit následující závěry.

Při hodnocení sledovaného týmu jsem našla jistou spojitost s externími a interními faktory úspěšnosti týmové práce dle Baye (2000), které jsou ale zaměřené především na problematiku týmu v prostředí podniku. Atmosféru podniku je možné v podmínkách realizačního týmu přirovnat k prostředí na Střední odborné škole v Šumperku a k ní přidružených zájmových útvarů a klubů, představující materiálně-technické a odborné zázemí pro realizaci projektového záměru. Bylo nezbytné především ustanovit pravidla způsobu vzájemné komunikace a předávání informací včetně zajišťování zpětné vazby.

Majoritní část týmu tvořili členové Myslivecko-lesnického kroužku, přičemž zbývající 3 osoby byly doplněny z řad oslovených studentů. Členové týmu se vzájemně znali, buď spolu navštěvovali stejnou školu, případně stejný obor, nebo v předchozích školních letech spolupracovali na realizaci obdobných projektových záměrů. Vzájemně se doplňovali ve svých znalostech, dovednostech a schopnostech. Týmová pravidla, jejichž značná část vycházela ze stanov Myslivecko-lesnického kroužku, byla společně odsouhlasena a respektována, z čehož vyplývala i jejich funkčnost. Tým byl založen na otevřené komunikaci, rovnoprávnosti všech členů a pracoval jako celek. Byl schopen se dohodnout na určitém postupu a činnostech. Silnou stránkou bylo především přesvědčení realizátorů o smysluplnosti plánovaného projektu.

Projektový záměr, který si sledovaný tým stanovil, byl velmi rozsáhlý, a tudíž vyžadoval zapojení dalších spolupracovníků a vstřícných osob z řad spolužáků, absolventů,

jejich rodičů a příbuzných, pedagogů, podnikatelů a dalších organizací, přičemž byly prosazovány metody komunitní práce. Tým intenzivně využíval také možnosti koučování a konzultací s dalšími odborníky, což mu umožnilo vyvarovat se chyb a získat větší šanci na úspěch. Tyto formy práce vycházely ze zavedeného systému neformálního vzdělávání zajišťovaným Střední odbornou školou v Šumperku. Tým si vytyčil reálné cíle a úkoly, stanovil si harmonogram jejich plnění, který striktně dodržoval, rozdělil zodpovědně role, výborně komunikoval s koučem i s poskytovateli finančních prostředků a partnery, byl nekonfliktní a dovedl operativně řešit problémové situace. V průběhu realizace projektového záměru žádný člen neopustil tým ani nemusel být nahrazen.

Realizační tým hodnotím také jako užitečný z hlediska základních předpokladů úspěšnosti týmové práce dle Plamínka (2009). Tým byl užitečný pro své členy, protože podmiňoval osobní rozvoj v duchu neformálního vzdělávání, dával prostor pro prezentování vlastních nápadů a učil je zodpovědnému přístupu. Tým byl rovněž užitečný pro organizace, které jej podporovaly, tj. SOŠ Šumperk, Nadace rozvoje občanské společnosti a ostatní partneři v rámci komunity, neboť přispíval k jejich zviditelnění a propagaci na veřejnosti. Rovněž byl společensky užitečný z hlediska uspořádání bezplatného zábavně-vzdělávacího programu „Hubertovy slavnosti“ pro veřejnost včetně handicapovaných dětí.

Projekt „Hubertovy slavnosti“ byl vyhodnocen jako jeden z nejkvalitnějších záměrů podpořených Nadací rozvoje občanské společnosti v sezóně 2009. Protože veškeré posudky, názory účastníků, hodnocení v médiích oplývaly superlativy, přestali členové realizačního týmu při individuálních rozhovorech a skupinovém interview vnímat skutečnost, že v průběhu jejich činnosti existovaly i kritické, konfliktní stavy a problémy. Vyzdvihovali především své silné stránky a pokud hovořili o nedostacích, popisovali zpravidla malou finanční saturaci, větší podporu ze strany Střední odborné školy v Šumperku a některých učitelů, rozsáhlejší zapojení dalších spolužáků. Domnívám se, že uvedená fakta nelze zohledňovat jako slabé stránky, ale spíše jako příležitosti nebo hrozby, které mohou, ale zároveň nutně nemusí zlepšit výsledný efekt. Jednotliví členové realizačního týmu byli velmi spokojeni s průběhem a výsledky svého projektu, naplňoval je uspokojením, pocitem dobře vykonané práce, při níž získali nové kompetence a dovednosti.

Při sledování realizace projektu „Hubertovy slavnosti“ jsem byla svědkem velmi dobře propracovaného způsobu neformálního vzdělávání, rozvoje finanční gramotnosti a týmové práce, prosazované na v projektovém vyučování Střední odborné školy v Šumperku. Činnost skupiny pedagogů zaštiťujících tyto aktivity byla společensky vysoce hodnocena řadou

prestižních ocenění, z nichž k nejvýznamnějším patřila mezinárodní cena Business Leaders Fóra v péči o životní prostředí. Je škoda, že tyto aktivity již dále nepokračují, neboť se změnou ředitele školy došlo k rozpadu učitelského týmu, bez kterého studenti sami nejsou schopni své případné záměry samostatně zrealizovat. Pochopila jsem, že jednou z nejzávažnějších hrozeb při realizaci jakéhokoliv záměru může být nekompetentnost, nedostatečné vzdělání a informovanost dosazeného vedoucího pracovníka, neschopného týmové práce, neochotného přijmout názory svých podřízených.

## Seznam použité literatury

ADAI, J. *Vytváření efektivních týmů*. Přel. M. Rozsival. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.

ADAI, J. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Přel. J. Vejmelková. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Přel. D. Drmlová, I. Musilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BRANDER, P., et al. *Kompas – Manuál pro výchovu mládeže k lidským právům*. Přel. E. Potužníková, M. Potužník. 1. vyd. Praha: Argo, 2006. 422 s. ISBN 80-7203-827-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

CLARK, S. et al. *Tvorba vize komunity*. Přel. L. Ptáček. 1. vyd. Brno: Nadace Partnerství, 2004. 119 s. ISBN 80-239-2067-7.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

GORDON, J., LOCKYER, K. *Project Management and Project Network Techniques*. 7. vyd. Harlow: Pearson Education, 2005. 257 s. ISBN 0-273-69378-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

MÁCHA, P., et al. *Sborník studijních textů pro účastníky programu Make a Connection – Připoj se*. Praha, 2007. 42 s. *Využíváno pouze pro potřeby účastníků programu MaC*.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

NOVÝ, I. et al. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

ROSENAU, D. M. *Řízení projektů*. Přel. E. Brumovská. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

STUHLÍK, R. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada Publish, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 152 s. ISBN 80-7367-178-6.

WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

### **Internetové zdroje:**

Analýza Bílé knihy. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2009. [cit. 2011-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>>

D'AGOSTINO, M., et al. Koučování iniciativ mládeže. *Salto Youth* [online]. 2007. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.saltoyouth.net/participation/Participationpublications/>>

Evropský rok dobrovolnictví 2011. *Dobrovolník.cz* [online]. 2011. [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.dobrovolnik.cz/evropsky-rok-dobrovolnictvi-2011/>>

Facts about Participation. *European Commission* [online]. 2010. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/youth/youth-policies/doc1711\\_en.htm](http://ec.europa.eu/youth/youth-policies/doc1711_en.htm)>

CHISHOLM, L. *Bridges for Recognition* [online]. 2005. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://youth-partnership-eu.coe.int>>

Informace o Bílé knize Evropské komise o mládeži. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/mladez/informace-o-bile-knize-evropske-komise-o-mladezi>>



Program Make a Connection – Připoj se. *Nadace rozvoje občanské společnosti* [online]. 2008. [cit. 2011-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.pripojse.cz/o-programu/program-make-a-connection-pripoj-se/>>

Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro NNO na léta 2011 – 2015. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2010. [cit. 2011-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/file/11467>>

Stanovy Myslivecko-lesnického kroužku. *Myslivecko-lesnický kroužek* [online]. 2009. [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.mlk.wbs.cz/Stanovy-krouzku.html>>

Strategic framework for education and training. *European Commission* [online]. 2010. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm)>

ŠVEC, J. Týmová práce. *Projekt Odyssea* [online]. 2006. [cit. 2011-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jstymovaprace>>

What is Coaching. *International Coach Federation* [online]. 2010. [cit. 2011-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.coachfederation.org/>>

## Seznam zkratek

IYF	International Youth Foundation
MLK	Myslivecko-lesnický kroužek
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OMS	Okresní myslivecké sdružení
SOŠ Šumperk	Střední odborná škola v Šumperku

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....  
Štěpánka Staňková

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Sadová 428  
788 13 Vikýřovice